

# ANALISIS PERANAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN SECARA LANGSUNG DAN MELALUI MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Mbayak Ginting, Pioner Pelawi, Sherly Joe

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mikroskil

[Mbayak@mikroskil.ac.id](mailto:Mbayak@mikroskil.ac.id), [pioner.pelawi@mikroskil.ac.id](mailto:pioner.pelawi@mikroskil.ac.id), [sherly\\_juu@mikroskil.ac.id](mailto:sherly_juu@mikroskil.ac.id)

## Abstrak

Secara teori, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan, namun pengaruh tersebut dapat secara tidak langsung atau melalui variabel *intervening*. Penelitian ini berusaha mencari bukti empiris dengan peran kepemimpinan bagi kinerja karyawan baik secara langsung maupun dimediasi oleh motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi dan pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner terhadap 109 karyawan pada sebuah perusahaan, teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling* dan data dianalisis dengan analisis jalur. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung, tetapi secara tidak langsung kepemimpinan punya kontribusi bagi meningkatnya kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

**Keywords:** *intervening*, kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja, motivasi

## Abstract

In theory, leadership is one of the factors that can affect the performance of subordinates, but this influence can be indirectly or through intervening variables. This study seeks to find empirical evidence with the role of leadership for employee performance either directly or mediated by motivation and job satisfaction. The research was conducted at PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi and data collection was done by questionnaire to 109 employees in a company, the sampling technique used was simple random sampling and the data was analyzed by path analysis. The results show that leadership does not have a direct effect, but indirectly, leadership contributes to increasing employee performance through employee motivation and job satisfaction. Work motivation and job satisfaction partially contribute to employee performance.

**Keywords:** *intervention*, job satisfaction, leadership, motivation, performance

## 1. Pendahuluan

Peran kepemimpinan dalam setiap organisasi mutlak diperlukan. Peran ini terutama bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi [1]. Ada beberapa cara yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan,

seperti bertindak adil, menciptakan rasa aman, sebagai sumber inspirasi bagi karyawan, menghargai kinerja karyawan dan sebagainya. Kadang kala tindakan tersebut bukan menjadi faktor yang langsung membuat karyawan berprestasi, tapi sering kepemimpinan sebagai *trigger* dalam timbulnya dorongan atau motivasi kerja. Seorang pemimpin berfungsi pembimbing dan mengarahkan anggota organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi agar tujuan dapat tercapai secara maksimal.

Kinerja atau *performance* menurut pakar adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang menjadi faktor utama keberhasilan organisasi [2]. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Dengan demikian kinerja dapat diukur dengan indikator seperti kualitas hasil, jumlah yang dihasilkan, ketepatan waktu penyelesaian, pemanfaatan sumber daya secara maksimal dan terciptanya interpersonal yang baik.

Menurut Kasmir (2017), terdapat 13 (tiga belas) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yakni : Kemampuan dan Keahlian, Pengetahuan, Rancangan Kerja, Kepribadian, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan, Lingkungan Kerja, Loyalitas, Komitmen dan Disiplin Kerja. Namun faktor tersebut sering juga tidak menjadi variabel yang langsung berpengaruh terhadap kinerja, tetapi suatu faktor yang dapat menjadi variabel *intervening* atau mediasi bagi hubungan suatu faktor lainnya terhadap kinerja [3]. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian Kukuh Prasetyo Rusady dan Suprayitno (2011) yang mengatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan dimediasi oleh variabel motivasi [4]. Hasil yang sama diperoleh peneliti lain yang menyimpulkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan [2]. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Iskandar Ali Alam dan Lidya Tasya Monica (2015), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai kontribusi terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan [5].

Dari ketiga penelitian terdahulu diperoleh bukti empiris bahwa tidak semua faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berpengaruh secara langsung. Untuk menambah bukti empiris tentang variabel mediasi penulis melakukan penelitian pada PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi dengan judul Analisis Peranan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Adapun alasan memilih perusahaan ini adalah adanya unsur-unsur yang mendukung pembuktian hipotesis yang akan dikembangkan terutama terkait dengan variabel yang digunakan. Dalam upaya memotivasi karyawan, perusahaan ini memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi, promosi jabatan, dan kenaikan gaji. Sedangkan dalam kepuasan kerja terdapat fenomena yang negatif, seperti masih tingginya tingkat *turnover* karyawan. Tingginya tingkat *turnover* diperkirakan rendahnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap yang menunjukkan tingkat kesenangan dan kepuasan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan [6]. Kepuasan kerja sangat diperlukan oleh seorang karyawan dalam meningkatkan kinerja masing-masing individu meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya.

## 2. Kerangka Teori dan Pengembangan Hipotesis

Adapun beberapa teori yang dibutuhkan bertujuan untuk memahami variabel penelitian serta indikator yang dapat digunakan dalam mengukur nilai dari variabel tersebut.

### 2.1. Kinerja

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dilakukan pengelolaan SDM agar memiliki kinerja yang baik. Pakar memberi definisi manajemen SDM sebagai pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik [7].

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika [8].

Menurut Kasmir (2017), kinerja dapat dipengaruhi 13 faktor dan tiga diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja yang merupakan variabel dalam penelitian ini. Selengkapnya disajikan berikut ini, yakni : [3]

1. Kemampuan dan Keahlian. Semakin mampu dan semakin terampil seseorang akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan. Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Karyawan yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan Kerja. Merupakan rancangan pekerjaan untuk memudahkan karyawan dalam mengemban tugasnya.
4. Kepribadian. Merupakan kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi Kerja. Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan. Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya Kepemimpinan. Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya Organisasi. Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan Kerja. Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan Kerja. Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana.
11. Loyalitas. Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
12. Komitmen. Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin Kerja. Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja, yaitu : [3]

1. Kualitas (mutu). Kualitas yang dimaksudkan adalah kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh orang yang mengerjakannya.
2. Kuantitas (jumlah), merupakan kuantitas hasil pekerjaan dapat berupa satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan atau pencapaian target yang telah ditetapkan.
3. Waktu (jangka waktu), merupakan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan atau pencapaian target.
4. Efektivitas, adalah seberapa baik pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

5. Pengawasan, merupakan tingkat intensitas pengawasan yang dilakukan dalam upaya mencapai kinerja yang baik.
6. Hubungan antar karyawan  
Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang baik.

## 2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi [1].

Kepemimpinan memiliki delapan indikator, yaitu : [9]

1. Bersifat Adil  
Adanya rasa kebersamaan para anggota yang merupakan pencerminan kesepakatan antara bawahan dengan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Memberi Sugesti  
Pemimpin memberi pengaruh berupa saran yang berperan penting dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi dan rasa kebersamaan di antara para bawahan.
3. Mendukung Tujuan  
Pemimpin mendukung tujuan organisasi dengan menyesuaikan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.
4. Katalisator  
Pemimpin berperan sebagai katalisator yaitu dapat meningkatkan sumber daya manusia dengan memberikan reaksi yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
5. Menciptakan Rasa Aman  
Pemimpin berkewajiban memelihara hal-hal positif dalam menghadapi segala permasalahan sehingga bawahan merasa aman, bebas dari kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
6. Sebagai Wakil Organisasi  
Sebagai panutan bagi bawahan, pemimpin berkewajiban menjaga perilaku, perbuatan, dan kata-katanya.
7. Sumber Inspirasi  
Pemimpin merupakan sumber semangat bari para bawahan, sehingga pemimpin berkewajiban membangkitkan semangat bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami serta bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Bersikap Menghargai  
Pemimpin berkewajiban memberikan penghargaan atau pengakuan atas hasil kerja bawahan.

## 2.3. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai proses yang diawali dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk mencapai sasaran atau insentif [10].

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah : [1]

- a. Kebutuhan Fisiologis  
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Kebutuhan ini disebut kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan Rasa Aman  
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Kebutuhan ini biasanya ada setelah kebutuhan fisiologis, rasa aman dan sosial sudah terpenuhi.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang tertinggi.

## 2.4. Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2013:193) pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka [11].

Kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan Manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan Keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
6. Rekan Kerja, seperti adanya kerja sama antar karyawan
7. Kondisi Pekerjaan.

## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian pendekatan kuantitatif. Adapun yang dimaksud dengan pendekatan kuantitatif adalah pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang *survey* untuk menentukan frekuensi dan presentasi tanggapan mereka [12]. Lebih jauh Creswell mengatakan bahwa jenis penelitian ini bersifat *pre-determined*, analisis data statistik serta interpretasi data statistik. Dalam penelitian ini, penulis ingin menguji hipotesis untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel motivasi dan kepuasan kerja.

Data dikumpulkan dengan studi kasus pada PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi yang beralamat di Jalan Jendral Gatot Subroto No.288, Medan, menggunakan kuesioner yang diisi oleh 109 orang karyawan sebagai sampel dari 150 orang populasi. Untuk menentukan jumlah sampel ini digunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan 5%. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan 5 skala (sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju).

Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier dan analisis jalur. Adapun tahapan penelitian yang digunakan sebagai berikut :

1. Membuat instrumen penelitian
2. Menentukan jumlah sampel
3. Mengumpulkan data
4. Menguji kualitas data (uji validitas dan reliabilitas)
5. Menguji kelayakan model

6. Menguji hipotesis dengan analisis jalur

Teknik analisis jalur yang dikembangkan oleh Sewal Wright di tahun 1934, sebenarnya merupakan pengembangan korelasi yang diurai menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. Lebih lanjut, analisis jalur mempunyai kedekatan dengan regresi linier berganda; atau dengan kata lain, regresi berganda merupakan bentuk khusus dari analisis jalur. Teknik ini juga dikenal sebagai model sebab-akibat (*causing modeling*). Penamaan ini didasarkan pada alasan yang bahwa analisis jalur memungkinkan pengguna dapat menguji proposisi teoritis mengenai hubungan sebab dan akibat tanpa memanipulasi variabel-variabel [13].

Terdapat 3 (tiga) model struktural dalam penelitian ini dan disajikan berikut ini :

- Model struktural 1 :  $Z_1 = p_{21}.X + e_2$
- Model struktural 2 :  $Z_2 = p_{31}.X + e_3$
- Model struktural 3 :  $Y = p_{41}.X + p_{42}.Z_1 + p_{43}.Z_2 + e_4$

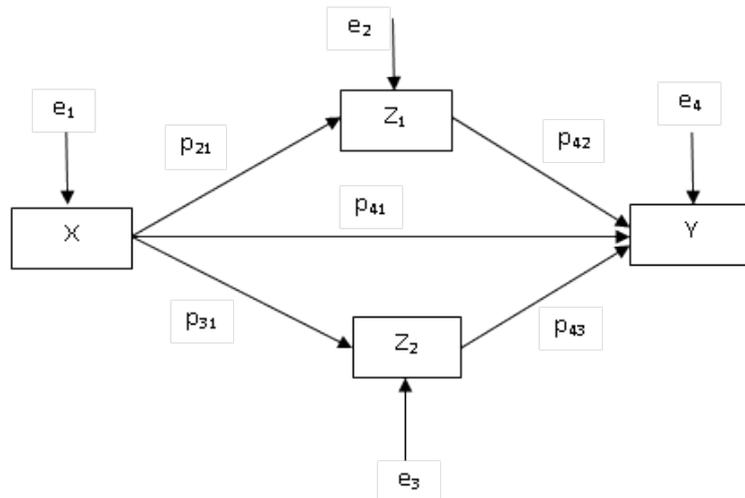
Untuk menguji kelayakan model dilakukan pengujian *goodness of fit model* menggunakan koefisien determinasi total, dengan rumus :

$$R_m^2 = 1 - P^2_{model1} \cdot P^2_{model2} \cdot P^2_{model3}$$

$$P^2_{model1} = 1 - R^2_{model1}$$

$$P^2_{model2} = 1 - R^2_{model2}$$

$$P^2_{model3} = 1 - R^2_{model3}$$



Gambar 1 Model Jalur (*Path Model*) Persoalan Penelitian

Adapun hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ada sebanyak 7 hipotesis yang merupakan hipotesis alternatif atau  $H_a$ , yaitu :

- 1).  $H_{a1}$  : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 2).  $H_{a2}$  : Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan
- 3).  $H_{a3}$  : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
- 4).  $H_{a4}$  : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 5).  $H_{a5}$  : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 6).  $H_{a6}$  : Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
- 7).  $H_{a7}$  : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kriteria penerimaan hipotesis :

Bila  $sig. < 0,05$  maka  $H_a$  diterima, sedangkan bila sebaliknya atau  $sig. > 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Khusus hipotesis 6 dan 7,  $H_a$  diterima bila pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil

Data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Pengujian validitas dilakukan dengan uji *pearson product moment* yaitu dengan mengkorelasikan masing-masing skor item pernyataan dengan nilai totalnya. Dikatakan valid bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Jumlah data pada penelitian ini sebanyak 109 sehingga  $df = n-2 = 107$  dengan  $\alpha = 0,05$  didapat  $r_{tabel} = 0,195$ . Hasil pengolahan data diperoleh  $r_{hitung} > r_{tabel}$  untuk seluruh pernyataan, sehingga seluruh pernyataan dalam instrumen dinyatakan valid.

Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan *metode Cronbach Alpha*. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha  $\geq 0.60$ . Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua nilai cronbach alpha pada instrumen masing-masing variabel  $\geq 0,60$ . Kesimpulan uji kualitas data adalah instrumen yang digunakan dalam penelitian sah dan handal.

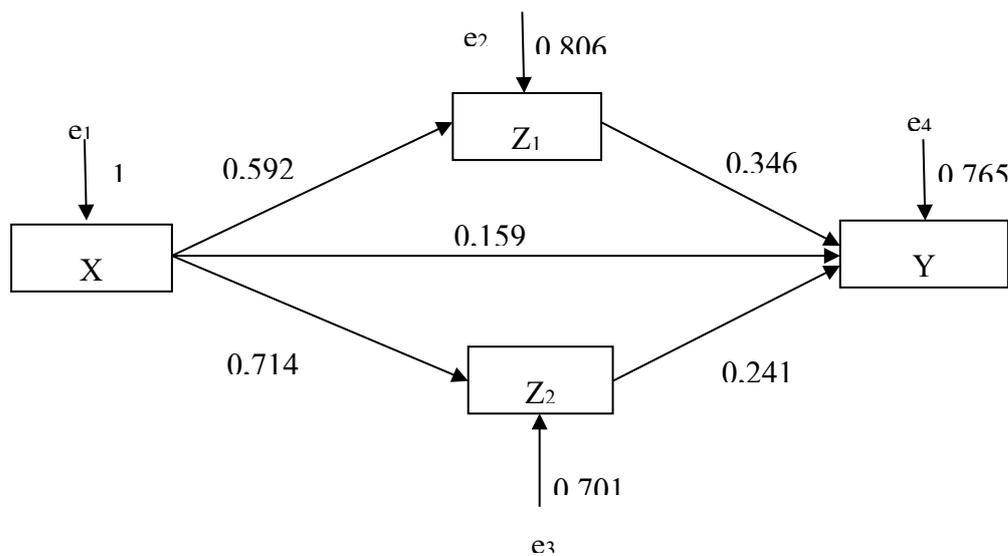
### 4.2. Pembahasan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja bawahan. Seperti yang tertulis dalam Kasmir (2017) terdapat 13 (tiga belas) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja. Namun tidak selamanya faktor ini menjadi penyebab langsung atau tidak memiliki pengaruh secara langsung, tetapi dimediasi oleh faktor lain.

Dalam penelitian ini ingin membuktikan apakah ketiga faktor atau variabel tersebut memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan atau sebaliknya.

Bila ditinjau dari jawaban responden terhadap pernyataan pada kuesioner ternyata para responden menyatakan setuju dengan skor rata-rata setiap variabel berkisar antara 4,10 hingga 4,22. Bila digabungkan jawaban setuju dan sangat setuju memiliki persentasi mencapai 94,21% untuk variabel kepemimpinan, 91,01% untuk variabel motivasi, 94,13% untuk variabel kepuasan kerja dan 96,15% untuk variabel kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata 93,88% karyawan menilai baik hingga sangat baik tentang kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan persentasi tertinggi ada pada kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang mapan, motivasi yang tinggi serta tingginya kepuasan kerja tidak menjamin sebagai penyebab tingginya kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan melalui nilai *adjusted R square* pada tabel *Model Summary* (Model Struktural 3) yang besarnya hanya 0,414 atau hanya 41,4% kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan ketiga variabel eksogen tersebut.



Gambar 2 Model Jalur (Path Model) Persoalan Penelitian dengan Koefisien Jalur

Dari Gambar 2. dapat dilihat besarnya koefisien jalur sebagai pengaruh langsung variabel kepemimpinan sebesar 0,159, pengaruh langsung variabel motivasi sebesar 0,346 dan pengaruh langsung variabel kepuasan kerja sebesar 0,241 terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,592 dan pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,714.

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian  $H_{a1}$  menunjukkan hasil bahwa  $H_{a1}$  ditolak karena nilai  $\text{sig} = 0,146 > \alpha = 0,05$ . Penolakan  $H_a$  berarti kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan secara langsung tidak berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Walaupun secara teori kepemimpinan adalah salah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, namun dapat juga pengaruhnya secara tidak langsung.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis  $H_{a2}$ , hipotesis alternatif diterima dengan nilai  $\text{sig}$ . sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya kepemimpinan berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Pengaruh ini dinyatakan sebagai pengaruh langsung yang besar koefisien determinasinya  $D = 0,351$  yang menunjukkan 35,1% motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan. Kepemimpinan tidak memberikan kontribusi yang besar terhadap motivasi kerja, terdapat faktor lain yang mendominasi pengaruh terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian  $H_{a3}$  dengan nilai  $\text{sig}$  sebesar 0,000 yang lebih kecil nilai  $\alpha$  (0,05) maka  $H_{a3}$  diterima, yang berarti kepemimpinan memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. Adapun besarnya nilai koefisien determinasi  $D = 0,509$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan sebesar 50, 9%. Peran kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja tidak maksimal.

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja dimana  $\text{sig} = 0,001 < \alpha = 0,05$  membuktikan bahwa motivasi berkontribusi akan meningkatnya kinerja karyawan. Semakin termotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan akan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Pada model struktural 3 terlihat besarnya koefisien jalur untuk motivasi sebesar 0,346 lebih besar dibanding koefisien jalur kepuasan kerja

- (0,241) dan koefisien jalur kepemimpinan (0,159), berarti motivasi memiliki kontribusi lebih besar dari kedua variabel eksogen lainnya.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
Nilai sig. pada pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,038, nilai ini masih lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  sehingga hipotesis yang mengatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dengan koefisien jalur yang bertanda positif menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja positif terhadap kinerja, sehingga semakin puas seseorang dalam pekerjaannya maka semakin meningkat kinerja karyawan tersebut.
  6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi  
Kepemimpinan  $\rightarrow$  Motivasi  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan  
Pada pengujian hipotesis  $H_{a1}$  telah dibuktikan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi (hipotesis  $H_{a2}$ ) dan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (hipotesis  $H_{a4}$ ) berpengaruh secara signifikan. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,159 lebih kecil dari pengaruhnya melalui motivasi yaitu sebesar  $p_{21} \times p_{42} = 0,592 \times 0,346 = 0,205$ . Dengan demikian motivasi memediasi hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
  7. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja  
Besarnya pengaruh langsung kepemimpinan ke kinerja karyawan sebesar 0,159, sedangkan pengaruh tidak langsung ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar  $0,714 \times 0,241 = 0,172$ . Karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan perkataan lain, kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga pada akhirnya kinerja ikut meningkat.

## 5. Kesimpulan dan Saran

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disampaikan beberapa kesimpulan yang dapat menjelaskan magna teori yang tercantum pada buku teks sebagai berikut :

1. Magna teori yang mengatakan bahwa terdapat banyak faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, penelitian ini menjelaskan bahwa faktor tersebut tidak selalu memberikan pengaruh secara langsung namun dapat melalui faktor lain. Diantara variabel tersebut pun dapat saling mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Kepemimpinan tidak selalu memberi dampak positif terhadap hasil kerja bawahannya. Penelitian ini menjelaskan bahwa tanpa motivasi, baik dari dalam diri sendiri (intrinsik) maupun ekstrinsik, kepemimpinan yang baik pun tidak akan memberikan hasil yang baik.
3. Sama halnya dengan motivasi, kepemimpinan tidak selalu meningkatkan kinerja bawahan tanpa adanya kepuasan kerja. Sedangkan motivasi dan kepuasan kerja memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja karyawan.
4. Ditinjau dari besarnya nilai e (error) pada model struktural menunjukkan bahwa baik pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maupun pengaruh bersama antara kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan masih terdapat kontribusi yang besar dari variabel lain dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat dapat diberikan beberapa saran baik kepada para pimpinan maupun para peneliti sebagai berikut :

1. Mempertimbangkan hasil penelitian ini dalam meningkatkan kinerja bawahan melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.
2. Terbuktinya pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan membuktikan bahwa tidak semua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan memiliki pengaruh secara langsung, sehingga masih terbuka kemungkinan dilakukannya penelitian dengan menempatkan beberapa variabel sebagai *intervening variable*.

## Referensi

- [1] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revi. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- [2] Y. C. Aditia and A. Yuniawan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Kantor Pusat PT Nindya Karya),” *Diponegoro J. Manag.*, vol. 4, pp. 1–12, 2015.
- [3] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2017.
- [4] K. P. Rusady and Suprayitno, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi,” *J. Manaj. Sumberd. Mns.*, vol. 5, no. 2, pp. 171–181, 2011.
- [5] I. A. Alam and L. T. Monica, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening,” *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 5, no. 2, pp. 242–265, 2015.
- [6] V. Rivai and E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- [7] L. P. Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.
- [8] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- [9] D. Kusrihandayani, “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bank Kaltim Samarinda,” *Aset*, vol. 19, no. 1, pp. 19–27, 2017.
- [10] Kaswan, *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta, 2017.
- [11] T. H. Handoko, *Manajemen*, 2nd ed. Yogyakarta: BPF, 2013.
- [12] J. W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed. (Terjemahan Achmad Fawaid)*. California: Sage Publications, 2010.
- [13] Sugiyono, *Metode Penelitian & Pengembangan (Research & Development)*. Bandung: Alfabeta, 2015.