

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN: MODEL PENGUJIAN DENGAN VARIABEL MEDIASI**

**Kusjainah<sup>1)</sup>**

**Inon Listyorini<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Fakultas Bisnis dan Teknologi Informasi, Universitas Teknologi Yogyakarta  
e-mail: kusjainah@yahoo.com

<sup>2)</sup>Fakultas Bisnis dan Teknologi Informasi, Universitas Teknologi Yogyakarta  
e-mail: ifarmika@mandirisyahria.co.id

### ***Abstract***

*This study discusses factors influencing employees performance. The independent variables Motivation and Leadership Styles, while the independence variabel is employees performance. The job satisfaction variabels considered as a variabel mediating the realtion between dependent and independent variabel. Motivation is predicted influencing employees performance directly or indirectly through the variabel job satisfaction. Motivation and leadership style predicted to have a direct effect and an indirect effect through job satisfaction on employee performance. The research subject is the employees who work in profit-oriented organizations around Yogyakarta. Research data are collected through distributing questionnaires to research subject. Mediating regression analysis is applied with stepwise regression methods. The result show that motivation and leadership style influence significantly the employee performance. Job Satisfaction Variabels not proved to mediate the relationship Motivation and Leadership Style to Performance. Thus, motivation dan leadership style directly influence the employees performance.*

*Keywords: employee performance, job satisfaction, motivation and leadership style.*

### **PENDAHULUAN**

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk menghasilkan laba. Proses menghasilkan laba memerlukan kerjasama antara pemilik, pengelola dan karyawan. Peran karyawan dalam proses perolehan laba sangat besar. Karyawan yang menjalankan aktivitas operasional sehingga aktivitas untuk memperoleh laba dapat berjalan lancar. Bagi perusahaan karyawan sebetulnya merupakan aset perusahaan. Hal tersebut karena karyawan adalah manusia yang bisa berkembang dan beradaptasi dengan kondisi perusahaan. Karyawan akan berkembang karena mereka akan selalu belajar untuk meningkatkan keterampilannya. Karyawan mampu beradaptasi sehingga mampu mengikuti perkembangan perusahaan dan lingkungannya. Sehingga semakin lama seorang karyawan bekerja pada sebuah perusahaan, maka secara intrinsik nilai karyawan tersebut meningkat.

Keberadaan karyawan yang sangat penting bagi perusahaan menyebabkan diperlukannya suatu proses pengelolaan karyawan agar karyawan mampu meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja karyawan secara langsung akan berdampak pada kinerja perusahaan, sehingga dapat dikatakan apabila kinerja karyawan tinggi, maka proses perolehan laba akan semakin baik dan hasil akhirnya adalah laba yang meningkat.

Penelitian terhadap kepuasan kerja menjadi penting dalam dunia industri karena diyakini bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja individu (karyawan) dan kelompok, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas ini

menjadi perhatian yang serius dari para manager perusahaan, karena berkaitan erat dengan tenaga kerja, produktivitas kerja dan kelangsungan hidup perusahaan yang bersangkutan. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, malas bekerja, dan sebagainya. Hal ini berakibat bagi perusahaan walaupun manifestasi kerugiannya tidak terlalu jelas tampak. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri. Kondisi inilah yang sangat didambakan oleh manajemen perusahaan atau organisasi (Krisdianto, 2008).

Karyawan sebagai bawahan dalam menjalankan tugasnya tergantung pada perintah atasan atau manajernya. Manajer mempunyai kepemimpinan yang mampu mempengaruhi karyawan untuk menuruti perintahnya. Manajer dapat menggunakan cara otoriter ataupun cara demokratis dalam mempengaruhi karyawan agar menuruti perintahnya. Manajer yang mempunyai cara otoriter lebih mengedepankan gaya keras dalam memimpin karyawannya. Manajer yang otoriter beranggapan bahwa perintah atasan wajib dikerjakan karyawannya. Gaya manajer tersebut dikatakan sebagai kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan kepemimpinan tersebut menyebabkan seorang karyawan bertindak dan menunjukkan kinerjanya.

Motivasi karyawan dalam bekerja juga akan menentukan kinerja dan kepuasan kerjanya. Motivasi merupakan dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi apabila dikaitkan dengan perilaku karyawan merupakan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan segala aktivitas yang terkait dengan perusahaan. Adanya motivasi dalam diri karyawan menyebabkan karyawan akan berperilaku positif dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku positif dalam pelaksanaan pekerjaan menyebabkan kinerja karyawan menjadi meningkat.

Penelitian ini akan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Faktor yang diuji dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karena apabila gaya kepemimpinan atasan sesuai dengan harapan karyawan, maka komunikasi atasan dan bawahan akan menjadi efektif. Efektifitas komunikasi antara atasan dan bawahan akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Apabila karyawan termotivasi untuk bekerja, maka akan terjadi kepuasan kerja dan peningkatan kinerja. Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di berbagai lembaga dan perusahaan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pola komunikasi yang terjalin antara karyawan dan atasannya bisa sangat beragam. Karena itu penelitian ini akan mengambil objek karyawan pada berbagai jenis lembaga dan perusahaan. Hal itu untuk menampung segala keberagaman yang ada.

## **KAJIAN TEORI**

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan operasi suatu organisasi. Kamal dan Na'im (2000) menyatakan yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan operasional, seperti menjalankan tugas rutin, mematuhi perintah atasan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Menurut Rivai (2004) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui

tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. (wikipedia.org, 2014). Kinerja karyawan mencakup tingkat kecakapan karyawan dalam melaksanakan aktivitas rutin yang meliputi kegiatan operasional. Wagner III (1994) dalam Rahman (2004) mengindikasikan penelitian-penelitian mengenai mendefinisikan kinerja sebagai tingkat hasil individu (*individual-level production*) dan tingkat hasil tersebut dapat diukur dengan laporan diri (*self-report*), *supervisor-rating*, atau jumlah *output*.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1993). Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Menurut Henry Simamora (2004) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Penilaian kinerja menjadi hal sangat penting, karena kinerja karyawan secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian mengenai kinerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individual, faktor organisasi dan faktor psikologis. Faktor individual merupakan karakteristik yang melekat pada seorang individu, seperti tingkat pendidikan, kompetensi dan komitmen. Faktor organisasional merupakan karakteristik yang melekat dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan, pengendalian intern dan struktur organisasi atau jenjang desentralisasi. Faktor psikologis merupakan faktor yang bersifat psikologis seperti motivasi, locus of control atau kemampuan mengendalikan diri dan keinginan untuk selalu di depan (Parwanto dan Wahyudin, 2007). Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu diidentifikasi untuk menciptakan kondisi kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan

Kepuasan kerja merupakan rasa puas atas pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan. Kepuasan kerja dapat terjadi karena berbagai faktor, di antaranya adalah jumlah gaji yang mencukupi, kecocokan dengan jenis pekerjaan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Alasan untuk mencari pekerjaan lain di antaranya adalah kepuasan kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan pekerjaan yang dijalannya. (Hanif, 2000). Menurut Lum dkk. (2001) karyawan yang kepuasan kerjanya rendah (tidak puas) cenderung melakukan perpindahan kerja. Ketidakpuasan ini muncul sebagai reaksi akibat dilakukannya evaluasi terhadap kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan. Apabila hasil evaluasi menunjukkan bahwa apa yang diterima menimbulkan sikap positif terhadap perusahaan, maka sikap positif ini menyebabkan kepuasan karyawan tinggi. Apabila kepuasan kerja menurun maka karyawan akan mencari alternatif pekerjaan lain. Kaitan langsung antara kepuasan kerja dan motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut apabila seorang karyawan mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, maka dia akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik sehingga merasakan kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg (dalam Stelo, 2014) dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor dalam diri karyawan (faktor intrinsik) dan faktor eksternal. Menurut *two faktor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg dalam As'ad (2004) membagi situasi yang

mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggung jawab. Dan yang kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/ pegawai. Penelitian ini akan mengadopsi teori dari dua faktor tersebut dengan mengasumsikan faktor intrinsik adalah motivasi karyawan dan faktor eksternal adalah gaya kepemimpinan manajer.

Kepemimpinan adalah usaha seorang individu dalam mempengaruhi perilaku individu lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1997). Andarini (2005) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang ke arah pencapaian tujuan. Pada umumnya para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama (Siagian, 2007). Motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, dihentikan dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organisasi ketika semua proses ini berlangsung (Jones, 1955). Menurut Kartono (1990) motivasi diartikan sebagai dorongan adanya rangsangan untuk melakukan tindakan. Dengan demikian keberhasilan mendorong karyawan mencapai kepuasan kerja melalui pemahaman motivasi yang ada pada diri karyawan. Motivasi yang ada dalam diri seseorang mendorong orang untuk bertindak memenuhi tujuan yang akan dicapainya. Tujuan yang akan dicapai terkait dengan pemenuhan kebutuhan pokok secara fisik maupun non fisik. Apabila dikaitkan dengan keberadaan karyawan, maka motivasi akan mendorong seorang karyawan untuk bekerja sesuai kebutuhannya. Apabila kebutuhan tersebut terpenuhi, maka karyawan akan merasakan kepuasannya dalam bekerja.

Penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah dilakukan oleh banyak peneliti. Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya sebagian besar menganalisis mengenai pengaruh komitmen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Berikut ini diuraikan beberapa hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

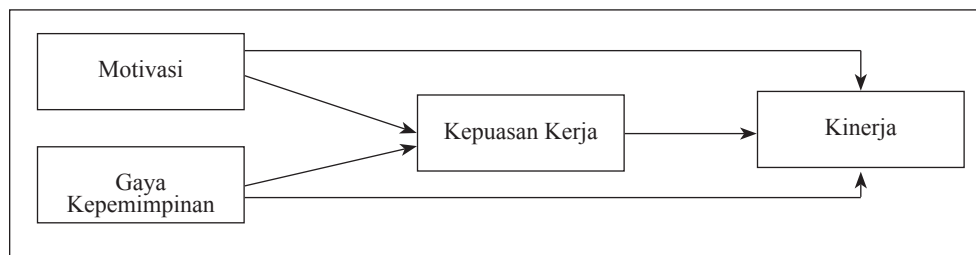
Penelitian yang dilakukan Krisdianto (2005) mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi cenderung mempunyai kinerja di atas rata-rata. Penelitian Krisdianto (2005) dilakukan di PT. Danrilis Garment Sukoharjo. Hasil penelitian ini menyarankan perusahaan agar membangun komitmen karyawan supaya kinerja karyawan bisa optimal. Peneliti juga menyarankan agar penelitian berikutnya menambah variabel lain seperti kepuasan kerja dan kompetensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan Parwanto dan Wahyudin (2006) menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor yang diuji adalah gaji, kepemimpinan dan sikap kerja rekan sekerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Saran yang disampaikan peneliti pada perusahaan adalah perusahaan diminta untuk memperhatikan kebutuhan gaji karyawan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan agar kepuasan kerja meningkat. Implikasi dari penelitian ini adalah kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik (kebutuhan gaji) karyawan dan eksternal (gaya kepemimpinan). Kepuasan kerja karyawan merupakan indikator dari kinerja karyawan. Sehingga dapat dianalogikan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja juga meningkat.

Penelitian yang dilakukan Zainul dkk. (2007) menguji hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan dosen pada Politeknik Kesehatan Palu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kinerja karyawan dengan kepuasan dosen. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan di satu pihak (dalam hal ini dosen) berhubungan dengan kinerja pihak lain (dalam hal ini karyawan). Implikasi dari penelitian ini adalah kinerja suatu pihak dapat berpengaruh terhadap kepuasan pihak lainnya. Implikasi tersebut dianalogikan dalam penelitian ini dengan menganalisis kepemimpinan atasan dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yulinda dan Sriwulan (2009) menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi untuk mengerjakan tugas, akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik. Karena hasilnya lebih baik, maka kepuasan karyawan juga menjadi lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan Melani dan Suhaji (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor psikologis dan faktor sosial. Di antara faktor psikologis adalah motivasi kerja. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam suatu organisasi kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Motivasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Motivasi merupakan faktor internal dalam diri karyawan yang mendorong untuk melakukan perilaku tertentu dalam mencapai tujuannya. Dorongan dalam pekerjaan menyebabkan karyawan akan bekerja dengan baik, sehingga kinerja dan kepuasan kerjanya meningkat. Faktor eksternal gaya kepemimpinan diduga juga mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan akan mendorong karyawan mematuhi perintah atasan. Kepatuhan karyawan menyebabkan terjadinya efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan, sehingga tercapai kepuasan kerja karyawan dan kinerja yang lebih baik. Model penelitian yang diajukan disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui persepsi responden tentang motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam kemampuan menjalankan semua tugasnya dengan penuh tanggung jawab, penuh waktu dan berdedikasi tinggi (Zainul dkk., 2008). Kinerja karyawan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kualitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan dinilai dengan 9 pernyataan mengenai tingkat kinerja sesuai persepsi karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan puas yang



dialami karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Variabel kepuasan kerja ditanyakan dengan 18 butir pertanyaan mengenai persepsi karyawan terhadap rasa puas akan pekerjaannya. Merupakan persepsi karyawan mengenai cara atasan memimpin karyawan. Gaya kepemimpinan di ukur dengan 23 butir pertanyaan mengenai cara-cara yang dilakukan atasan untuk mempengaruhi bawahannya. Motivasi merupakan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan pekerjaan tersebut. Motivasi diukur dengan 11 pertanyaan mengenai bagaimana karyawan memperoleh dorongan intrinsik untuk melakukan pekerjaannya.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah menggunakan model regresi linier berganda. Uji validitas data digunakan untuk menguji kevalidan data. Kevalidan data digunakan untuk melihat apakah butir pertanyaan mewakili variabel yang dituju dalam penelitian ini. Data dikatakan valid apabila korelasi antar butir pertanyaan signifikan. Uji validitas data dilakukan dengan uji korelasi *Pearson Correlation*. Data dikatakan valid apabila hasil uji korelasi menunjukkan hasil positif dengan koefisien korelasi di atas 0,5.

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner reliabel. Reliabilitas akan terjadi apabila kuesioner diisi dengan benar dan oleh orang yang memang dituju untuk menjadi responden. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *cronbach alpha*. Data dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach alpha di atas 0,6.

Analisis Regresi digunakan sebagai alat Uji Hipotesis. Persamaan regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots(1)$$

$$X_3 = a + b_3X_1 + b_4X_2 + e \dots\dots\dots(2)$$

$$Y = a + b_5X_1 + b_6X_2 + b_7X_3 + e \dots\dots\dots(3)$$

Y = Kinerja karyawan

a = konstanta

X<sub>1</sub> = motivasi

X<sub>2</sub> = gaya kepemimpinan

X<sub>3</sub> = kepuasan kerja

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub>, b<sub>5</sub>, b<sub>6</sub>, b<sub>7</sub> = koefisien regresi

e = standar error atau tingkat kesalahan yang dapat diterima

Untuk menetapkan ada tidaknya pengaruh di atas maka ditentukan pengujian F untuk model regresi keseluruhan dan uji t untuk menguji parsial. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan dinyatakan mempunyai pengaruh simultan yang signifikan apabila level signifikansi uji F berada di bawah 0,05. Uji t digunakan untuk melakukan uji parsial pengaruh variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan dinyatakan mempunyai pengaruh secara parsial apabila nilai signifikansi uji t berada di bawah 0,05. X<sub>3</sub> dalam penelitian ini diperlakukan sebagai variabel mediasi. Untuk mengetahui apakah X<sub>3</sub> berfungsi sebagai variabel mediasi. Maka akan dibandingkan koefisien regresi antara variabel independen dan variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan kriteria penerimaan variabel mediasi sebagai berikut: X<sub>3</sub> dinyatakan sebagai variabel mediasi apabila hasil perkalian *standardized coefficient*

persamaan 2 dan 3 lebih tinggi daripada *standardized coefficient* persamaan 1 maka  $X_3$  berfungsi sebagai variabel mediasi, demikian sebaliknya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Kualitas Data

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan swasta di Yogyakarta. Kuesioner yang disebar sebanyak 150 kuesioner, dan kuesioner yang kembali serta dapat diolah sebanyak 61 kuesioner. Responden penelitian ini mayoritas bekerja di perusahaan jasa (65%), dengan berbagai bidang jasa, seperti jasa keuangan (asuransi, bank dan leasing), jasa pendidikan, dan jasa kesehatan. Responden rata-rata berusia 32 tahun, dan mempunyai masa kerja antara 3-5 tahun. Jenjang pendidikan responden mayoritas S1 (62%)

Uji kualitas data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan uji korelasi Spearman, yaitu mengkorelasikan setiap butir jawaban dengan nilai totalnya. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua nilai koefisien korelasi berada di atas 0,5 dengan sig 0,00. Sehingga data penelitian ini dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha, yang hasilnya tercantum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Cronbach Alpha

No.	Variabel	Jumlah Item	Nilai Cronbach Alpha
1	Kinerja	9	0,74
2.	Kepuasan Kerja	18	0,88
3	Motivasi	11	0,74
4	Gaya Kepemimpinan	23	0,95

### Hasil Regresi

Penelitian ini menguji pengaruh variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan memasukkan variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja. Uji regresi dilakukan dengan cara bertahap.

**Regresi Tahap 1.** Menguji pengaruh variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil persamaan regresinya adalah:

$$Y = 1,614 + 0,436X_1 + 0,439X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan tersebut menyatakan bahwa<sup>1</sup> variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, yang berarti apabila motivasi meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat. Variabel gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan diuji dengan pernyataan yang menunjukkan gaya kepemimpinan otoriter ke gaya demokratik. Gaya kepemimpinan otoriter ditunjukkan dengan nilai jawaban rendah, semakin tinggi nilai jawaban maka gaya kepemimpinan semakin demokratik. Sehingga pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diartikan, semakin demokratik gaya kepemimpinan atasan, maka semakin tinggi kinerja bawahan.

Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan, digunakan uji F dan Uji t. Hasil uji F ada pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji F Persamaan 1

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,992	2	,496	5,933	,005 <sup>a</sup>
	Residual	4,850	58	,084		
	Total	5,843	60			

a. Predictors: (Constant), rata2pimpin, rata2motiv

b. Dependent Variabel: variabel kinerja

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai F 5,933 dengan Sig 0,005. Hal ini berarti secara simultan motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t ada dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji F Persamaan 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,419	,364		6,655	,000
	Motivasi	,432	,137	,532	3,147	,003
	Gaya	-,109	,088	-,208	-1,230	,224
	Kepemimpin					

Tabel 3 menunjukkan nilai t untuk variabel motivasi sebesar 3,147 dengan tingkat signifikansi 0,003. Hal ini berarti secara parsial motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berarti semakin tinggi motivasi karyawan maka semakin tinggi kinerjanya. Nilai t untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar -1,230 dengan sig 0,224. Hal ini berarti secara parsial variabel gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

**Regresi Tahap 2.** Pada tahap kedua ini, regresi digunakan untuk menguji pengaruh variabel motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil persamaan regresinya adalah:

$$X_3 = 2,419 + 0,532X_1 - ,208 X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi motivasi karyawan, maka kepuasan juga semakin tinggi. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin demokratis gaya kepemimpinan, maka kepuasan kerja karyawan semakin menurun. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, digunakan uji F dan uji t. Hasil uji F dan uji t dijelaskan pada Tabel 4.



Tabel 4. Hasil Uji F Persamaan 2

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,547	2	2,774	54,665	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2,943	58	,051		
	Total	8,490	60			

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan, motivasi

b. Dependent Variabel: kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel 4 diketahui nilai F 54,665 dengan sig 0,000 yang berarti secara simultan variabel motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh parsial kedua variabel terhadap kepuasan kerja digunakan uji t yang tampak pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji t Persamaan 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,457	,283		1,614	,112
	Motivasi	,427	,107	,436	3,995	,000
	Gaya Kepemi	,277	,069	,439	4,020	,000

Tabel 5 menunjukkan nilai t untuk motivasi sebesar 3,995 dengan sig 0,000, yang berarti variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Nilai t untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,020 dengan sig. 0,000 yang berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin demokratis gaya kepemimpinan manajer, maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.

**Regresi Tahap 3.** Regresi tahap ketiga digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil persamaannya adalah:

$$Y = 2,317 + 0,269 X_1 + 0,414 X_2 - 0,326 X_3 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan uji F dan Uji t. Hasil uji F dan uji t dijelaskan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji F Persamaan 3

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,139	3	,380	4,602	,006 <sup>a</sup>
	Residual	4,703	57	,083		
	Total	5,843	60			

a. Predictors: (Constant), gayakepimpin, motivasi, kepuasankerja

b. Dependent Variabel: variabel kinerja

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai F sebesar 4,602 dengan sig 0,006 yang berarti secara simultan variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja, digunakan uji t yang hasilnya tercantum dalam Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji t Persamaan 3

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,317	,369		6,277	,000
	Kepuasan kerja	,223	,167	,269	1,335	,187
	motivasi	,337	,154	,414	2,185	,033
	Gaya kepinpin	-,170	,099	-,326	-1,718	,091

a. Dependent Variabel: variabel kinerja

Hasil Uji F persamaan 3 menunjukkan bahwa nilai t untuk kepuasan kerja sebesar 1,335 dengan sig 0,187, hal ini berarti secara parsial kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja. Hasil nilai t untuk motivasi sebesar 2,185 dengan sig 0,033 yang berarti secara parsial motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi kinerja. Sedangkan nilai t untuk gaya kepemimpinan sebesar -1,718 dengan sig 0,091. Hal ini berarti gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

### Pengujian Variabel Mediasi

Pengujian variabel mediasi digunakan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara motivasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi maka akan dibandingkan koefisien regresi variabel independen dan variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan kriteria variabel mediasi sebagai berikut:  $X_3$  (kepuasan kerja) dinyatakan sebagai variabel mediasi apabila perkalian koefisien regresi persamaan 2 dan 3 lebih besar dari koefisien persamaan 1.

Dari persamaan 1 diketahui koefisien regresi untuk variabel motivasi sebesar 0,436. Sedangkan koefisien regresi persamaan 2 untuk motivasi sebesar 0,532, dan koefisien regresi persamaan 3 untuk motivasi sebesar 0,269. Hasil kali koefisien regresi persamaan 2 dan 3 ( $0,532 \times 0,269$ ) sebesar 0,14311. Hasil perkalian tersebut lebih rendah dari koefisien regresi persamaan 1 (0,436). Sehingga dinyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja.

Persamaan 1 menunjukkan bahwa koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan sebesar 0,439. Sedangkan koefisien regresi persamaan 2 untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar -0,208 dan koefisien regresi persamaan 3 untuk gaya kepemimpinan sebesar -0,236. Hasil kali koefisien regresi persamaan 2 dan 3 ( $-0,208 \times -0,236$ ) sebesar 0,0687. Hasil perkalian tersebut lebih rendah dari koefisien regresi persamaan 1 (0,439). Sehingga dinyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil oleh data dapat dijelaskan bahwa secara simultan variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti apabila karyawan motivasinya tinggi, dipimpin atasan yang gaya kepemimpinannya sesuai dan kepuasannya tinggi, maka kinerja karyawan tersebut juga akan tinggi.

Namun secara parsial, hanya variabel motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi hasil ini adalah bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik karyawan itu sendiri, yaitu motivasi. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi maka kinerjanya juga akan tinggi. Sehingga kinerja karyawan sebetulnya tergantung dari dalam dirinya sendiri. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pengelola perusahaan mestinya memperhatikan motivasi karyawan. Apabila dapat diketahui cara memotivasi karyawan, maka diharapkan dapat ditingkatkan kinerja karyawan tersebut.

Pengujian variabel mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel yang memediasi hubungan antara motivasi dan gaya kepemimpinan. Dengan demikian penelitian ini tidak berhasil membuktikan adanya variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil ini apabila manajer ingin meningkatkan kinerja maka manajer harus memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Sehingga perlu dianalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan (simultan) variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun secara parsial hanya variabel motivasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengujian variabel mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan motivasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja. Sehingga penelitian ini tidak berhasil membuktikan adanya variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja.

### **Saran**

Peneliti berikutnya disarankan untuk:

1. Menambah responden penelitian sampai jumlah minimal 100 responden agar hasil penelitian bisa digeneralisasikan.
2. Menguji faktor-faktor yang diperkirakan mempengaruhi motivasi karyawan, karena dalam penelitian ini terbukti motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, sehingga peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi karyawan.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini hanya mengolah 61 data yang merupakan perwakilan dari responden karyawan swasta di daerah Yogyakarta. Jumlah tersebut sangat rendah mengingat jumlah kuesioner yang disebarakan mencapai 200 kuesioner. Sehingga response rate penelitian ini hanya sekitar 30%. Hal ini menjadi keterbatasan penelitian ini, yang berarti data yang diolah kemungkinan tidak mewakili persepsi seluruh karyawan swasta yang ada di Yogyakarta.

### **REFERENSI**

- Andarini, Raden Roro. 2005. Motivasi gaya Kepemimpinan dan Desentralisasi sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Kinerja dengan Kinerja Manajerial. *Thesis*. Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: FreePress.
- Bass, B.M. 1997. Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *Journal American Psychologist*, 52; 130 – 139.
- Berry, L.M. 1998. *Psychology at Work*. New York: McGraw-Hill International.
- Berry, L.M. and Houston, J.P. 1993. *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, New York: McGraw-Hill International.
- Bateman dan Strasser. 1984. dalam dalam Parwanto dan Wahyudin, Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *www. UMS-surakarta.com*.
- Fahrianta, Riswan Yudhi, dan Imam Ghozali. 2002. Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggarn terhadap Kinerja Manajerial : Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*. Pusat Pengembangan Kuntansi Manajemen STIE “YO”, Yogyakarta.
- Friska. 2004. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. e-USU repository. Universitas Sumatera utara.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kamal, Maulana, dan Ainun Na'im, Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja: Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja senagi Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 3 No. 1. Januari .
- Krisdianto. 2008. *Hubungan antara Komitmen dan Kepuasan Kerja*, *www.indosdm.com*. Diakses tanggal 20 Juli 2014.
- Lyons, G., Richard. 2007. Towards a Theory of Work Satisfaction: An Examination of Karl Marx and Frederick Herzberg. *Journal of Thought*. Fall-Winter 2007.

- Melani, Titis., dan Suhaji. 2011. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi ‘Yayasan Pharmasi’ Semarang. *Jurnal STIE ‘Widya Manggala’*. Tahun 2011.
- Muslimah, Susilowati. 1998. Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relecvant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.1, no. 2, hal. 219-238.
- Mowday, Porter, dan Steers. 1982. Organization Behavior dalam Parwanto dan Wahyudin, *Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, www.UMS-surakarta.com.
- Parwanto dan Wahyudin, *Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*, www.UMS-surakarta.com. Diakses tanggal 10 Agustus 2014.
- Pawar, B.S. and Easman, K.K. 1997. The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*. 22 (1): 80 -109.
- Prasetyo, Priyono Puji. 2002. Pengaruh Locus of Control terhadap Hubungan antara Ketidakpastian Lingkungan dengan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi manajemen. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5 No.1 hal. 119-136.
- Rahman, Taufikur. 2004. Peran Komitmen pada Tujuan dan Locus of Control dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial, *Tesis*, Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo, Sukonto dan T. Hani Handoko. 1995. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*, BPFE, Yogyakarta.
- Riyadi, Slamet. 1998. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Tesis*. Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Rosidi. 2000. Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevant, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Universitas Gajayana, Malang.
- Stello, M., Christina, Herzberg’s Two-Faktor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. <http://www.cehd.umn.edu/olpd/research/studentconf/2011/stelloherzberg.pdf>. Diakses tanggal 1 Juli 2014.
- Syafei, Buyung. 2007. Kompeten dan kompetensi. www.indosdm.com. Diakses tanggal 20 Mei 2014.
- Yulinda dan Sri Wulan Harlyanti. 2009. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1928 Cabang Setiabudi Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 2 No. 1., Januari 2009, 25-32.
- Wikipedia.org. 2014. *Kepuasan Kerja*. Diakses tanggal 14 April 2014.

