

Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur

Khayumiyah¹, Endang Suswati², Enlik Kresnaini³

Mahasiswa Program Magister Manajemen¹, Dosen Universitas Gajayana Malang. Indonesia^{2,3}

Email. ayum_bon2@yahoo.com

Abstrack

Human Resources (HR) are often the sharpest spotlight in implementing government, regarding readiness, number, education, and professionalism. The implementation of good governance is needed to support the readiness of a solid apparatus. The purpose of this study was to analyze the influence of leadership and work motivation on satisfaction and performance of employees of Korwil II Malang, East Java Province. This research is an explanatory research which is used to find out the causal relationship between variables through hypothesis testing. The population of this study were 32 labor inspectors of the Regional Coordinator of Malang Regional Office II. East Java. While the sample used in this study using saturated sampling is a sampling technique if all members of the population are used as samples. The statistical analysis used is Path Analysis. The results of this study indicate that leadership and motivation influence employee satisfaction and performance and job satisfaction can mediate the influence of leadership and motivation on employee performance. The Head of the Manpower Supervisor of Malang Regional Office II of East Java Province, in improving his leadership, needs to use a participatory leadership approach and employees need to be given extrinsic motivation such as being given the opportunity to achieve achievements, be given awards and given the same as colleagues to get promotion.

Keywords: leadership, work motivation, job satisfaction and employee performance

PENDAHULUAN

Pengawasan ketenagakerjaan merupakan fungsi kemasyarakatan dari administrasi yang memastikan pelaksanaan peraturan ketenagakerjaan di tempat kerja. Tujuan utamanya adalah meyakinkan para mitra sosial mengenai perlunya meninjau aturan ketenagakerjaan di tempat kerja dan kepentingan mereka dalam hal ini, melalui pencegahan, pendidikan, dan apabila penting, tindakan penegakkan hukum. Sejak penunjukkan pengawas ketenagakerjaan pertama di Inggris pada 1833, pengawasan ketenagakerjaan pun terbentuk di hampir semua negara di dunia, termasuk Indonesia.

Fenomena yang terjadi di Jawa Timur adalah masih belum efektifnya pelaksanaan pengawasan ketenagakerjaan dengan indikator masih tingginya angka pelanggaran norma ketenagakerjaan; belum terpenuhinya hak-hak pekerja dan tingginya angka absolut kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Permasalahan ini disebabkan 1) Kurang memadainya jumlah pegawai pengawas ketenagakerjaan bila dibandingkan dengan objek pengawasan yang cenderung meningkat. 2) Kurang memadainya kualitas pegawai pengawas ketenagakerjaan baik teknis, juridis maupun sikap mental bila dibandingkan dengan tuntutan teknologi, sikap kritis dari pihak pekerja maupun pengusaha. 3) Belum memadainya struktur organisasi pengawasan ketenagakerjaan di Provinsi sehingga kurang mampu mengantisipasi permasalahan ketenagakerjaan di daerah. 4) Sistem Informasi dan pelaporan pelaksanaan pengawasan

ketenagakerjaan belum berjalan sebagaimana mestinya sehingga kurang akurat ketersediaan data dan 5) Terbatasnya ketersediaan anggaran dan peralatan dibidang pengawasan ketenagakerjaan sehingga kurang optimalnya pelaksanaan kegiatan pengawasan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peran sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut Panggabean (2004), pentingnya keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bukan hanya terkait dengan peran strategisnya dalam menentukan dinamika organisasi, namun lebih dari itu sumber daya manusia sebagai sebuah entitas organisasi yang memiliki keunikan yaitu sebagai aset organisasi sementara disisi lainnya sebagai pengelola dari aset lainnya. Secara umum kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu pegawai dan faktor organisasi. Melalui manajemen sumber daya manusia aspek kinerja dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien khususnya berkaitan dengan tujuan organisasi.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (expectation) masa depan lebih baik. Dengan demikian diperlukan adanya penilaian kinerja yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan.

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu melakukan penilaian atau evaluasi kerja karyawannya. Robbins (2006) mengajukan 3 kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja: (1) Kualitas kerja adalah suatu standar persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seorang karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik. Menurut Dessler (2007) kualitas kerja karyawan dapat tercapai apabila para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dapat bekerja dalam organisasi., (2) Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.” Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan., (3) Sikap kerja adalah sebagai tindakan yang akan diambil karyawan dan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan. Sikap kerja dapat dijadikan indikator dalam sebuah pekerjaan dapat berjalan lancar atau tidak, masalah antar karyawan ataupun atasan dapat mengakibatkan terbaikannya sikap kerja.

Secara teoritis suatu organisasi akan berhasil dan mencapai kinerja tertentu, jika organisasi tersebut dapat memberikan motivasi individu-individu dalam organisasi, sehingga menumbuhkan kreativitas dan inisiatif. Kinerja pegawai banyak didukung oleh kombinasi kemampuan kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja para anggota organisasi. Thoha (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam

mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang sangat utama untuk mencapai tujuan organisasi. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Robbins (2006), kepemimpinan menyangkut penanganan perubahan, para pemimpin menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan, menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi dan mengilhami agar mampu mengatasi rintangan-rintangan. Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok sekaligus melalui pengangkatan formal untuk memimpin kelompok. Kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok dalam organisasi tersebut. Peran dari manajemen organisasi dapat diidentifikasi sebagai membangun suatu kebijakan dalam organisasi, membangun dan menyebarkan tujuan dari kebijakan, menyediakan sumber daya yang ada, menyediakan pelatihan orientasi pada permasalahan dan menstimulasi pengembangan atau kemajuan dari organisasi (Juran dan Gyron, 1993).

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Luthans, 2002). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Dubrin (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Yukl (2005) mengungkapkan kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan (3) memotivasi dan member inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya.

Penelitian yang dilakukan Campbell, (1977) dalam Yukl (2005), kepemimpinan akan tergantung pada seberapa luas tujuan para peneliti. Maka dari itu, kepemimpinan salah satu upaya untuk menentukan bagaimana mereka dipilih, mengetahui apa yang mereka lakukan, untuk mengetahui mengapa mereka efektif atau menentukan apakah mereka dibutuhkan. Konsekuensinya sangat sulit bila hanya menggunakan satu definisi kepemimpinan yang cukup umum sehingga mampu mengakomodasikan berbagai makna ini dan cukup spesifik sehingga mampu berfungsi sebagai operasional variabel.

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi merupakan modal utama bagi kesuksesan penyelenggaraan organisasi tersebut, yang pada akhirnya dapat membentuk citra yang dapat menumbuhkan bahkan meningkatkan kepercayaan masyarakat (Lok & Crawford, 2004). Fernandez dan Perry (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terintegrasi dalam sektor publik dapat memperbaiki kinerja organisasional. Gaya kepemimpinan terintegrasi secara positif berhubungan dengan kinerja. Yousef (2000) menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif atau konsultatif menjadikan karyawan lebih merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Elenkov (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan positif berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya, penelitian Shen dan Chen (2007) menguji tentang hubungan kepemimpinan, kepercayaan tim dan kinerja tim. Hasilnya menunjukkan bukti empiris bahwa kepemimpinan memberikan dampak positif kepada kepercayaan dan kinerja tim. Artinya pemimpin adalah seorang yang memiliki kekuatan, kemampuan, kewibawaan, dan kekuasaan untuk menggerakkan anggota dalam satu tim untuk melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kinerja tim dalam suatu organisasi.

Hasil berbeda ditunjukkan oleh Ogbonna dan Harris (2000) bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Begitu juga, penelitian yang dilakukan

Nurwati, Margono, dan Surachman (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dan perilaku kerja pegawai negeri sipil yang berada pada 33 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Propinsi Sulawesi Tenggara.

Variabel motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kinerja pegawai. Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada pegawai perlu memperhatikan karakteristik pegawai yang bersangkutan. Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi berasal dari kata “movere” dalam bahan latin yang artinya bergerak. Berbagai hal yang biasanya terkandung dalam definisi tentang motivasi antara lain keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan, dan insentif (pemberian tambahan) Dharma (2006). Sedangkan Widjaja (2006) berpendapat bahwa daya dorong yang ada di dalam diri seseorang sering disebut motif. Studi yang dilakukan oleh Jurkeiwick (2001) membandingkan antara karyawan dan supervisor sektor publik dan swasta memberikan hasil yang berbeda. Pada pegawai sektor publik lebih cenderung motivasi kerja mereka disebabkan oleh adanya kestabilan dan keamanan dalam bekerja di masa mendatang sebagai faktor utama yang berpengaruh. Sedangkan untuk karyawan sektor swasta motivasi mereka bekerja sangat dipengaruhi oleh tingginya gaji yang mereka peroleh dan kesempatan untuk meraih jenjang yang lebih tinggi.

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anoraga (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Hasil kajian empiris tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Koesmono (2005), Suprayitno dan Sukir (2007), Oluseyi .A and Hammed, T. Ayo (2009) dan Ekaningsih, (2012) menemukan bukti bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Brahmasari dan Suprayetno, (2008) bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

Hasil kajian pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang belum konsisten atau adanya research gap sehingga menimbulkan adanya peluang yang menarik untuk dilakukan kajian guna mengisi kekosongan dan celah penelitian dengan menambah variabel intervening atau mediasi yaitu kepuasan kerja.

Luthan (2002) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya. Karyawan akan merasa puas apabila dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan maksimal sesuai hasil kerjanya. Robbins (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah merujuk dari sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Davis dan Newstrom (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai rasa senang senang atau tidak senang, dalam memandang suatu pekerjaan. Kepuasan terjadi apabila ada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan keinginan karyawan. Kepuasan pekerjaan mengekspresikan sejumlah kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaan dan imbalan yang diberikan atas hasil pekerjaan tersebut.

Menurut Crossman (2003) kepuasan kerja adalah emosi positif yang dihasilkan dari perasaan nyaman setiap pegawai pada saat melaksanakan kerja. Davis dan Newstrom (2002), menyatakan bahwa kepuasan adalah kesesuaian antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan dari pekerjaan. Sementara itu, Rivai dan Mulyadi (2010) mengatakan bahwa kepuasan adalah sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan

tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang dalam bekerja.

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2006). Menurut George dan Jones (2002), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja merka saat ini. Kepuasan kerja seorang pegawai tergantung karakteristik pegawai dan situasi pekerjaan. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan pegawai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan, dimana kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kepuasan kerja akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Bycio et al. (1995) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berhubungan positif dengan peningkatan kepuasan kerja. Lok dan Crawford (2004) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Begitu juga Griffith (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan

Matthews (2006) menemukan bahwa tingkat kepuasan dipengaruhi oleh motivasi (lingkungan kerja fisik/tempat kerja yang baik, sistem penggajian yang adil, pengharapan, peluang pengembangan karir, pekerjaan yang pantas). Sedangkan Borzago (2006) menemukan bahwa faktor intrinsik dan sikap terhadap hubungan kerja yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan kinerja pegawai. Hal ini berarti untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, organisasi harus mampu memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Ostroff (2003) menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja. Crossman dan Bassem (2003) menemukan bukti bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka semakin meningkat kinerjanya.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif berjenis eksplanatori ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur yang melibatkan 32 orang pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang yang diambil secara sensus. Karena sampel diambil secara sensus maka jumlah populasi dan sampel sama jumlahnya, sehingga dapat diistilahkan sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2006:83) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Data penelitian dikumpulkan secara langsung dari responden dengan menyebarkan kuesioner kemudian data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah 1) Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai; 4) Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan 5) Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini di sajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Pengaruh Antar Variabel

Hubungan	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Kepemimpinan → Kepuasan kerja	0.342	0.023	Signifikan
Motivasi kerja → Kepuasan kerja	0.496	0.002	Signifikan
Kepemimpinan → Kinerja pegawai	0.327	0.011	Signifikan
Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0.342	0.014	Signifikan
Kepuasan kerja → Kinerja pegawai	0.366	0.017	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah

Hipotesis pengujian kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Pengaruh Antar Variabel Secara Langsung, Tidak Langsung dan Total

Hubungan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan kerja	Pengaruh Total
Kepemimpinan → Kepuasan kerja	0.342	-	0.342
Motivasi kerja → Kepuasan kerja	0.496	-	0.496
Kepemimpinan → Kinerja pegawai	0.327	$(0.342) \times (0.366) = 0.125$	0.452
Motivasi kerja → Kinerja pegawai	0.342	$(0.496) \times (0.366) = 0.182$	0.524
Kepuasan kerja → Kinerja pegawai	0.366	-	0.366

Sumber: Data Primer Diolah

Kepemimpinan Secara Langsung Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya jika terjadi peningkatan kesesuaian pada kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pemimpinnya. Apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Oleh karena itu suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. maka pimpinan pada berbagai tingkatan organisasi dituntut untuk mampu menentukan kebijakan yang dapat menterjemahkan perubahan lingkungan dan mendukung rencana organisasi di masa akan datang agar mampu meningkatkan pencapaian tujuan organisasi

Dalam memelihara kepuasan kerja pegawai, peran seorang pemimpin harus memiliki strategi, dimana pimpinan terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Adanya penerapan

kepemimpinan yang sesuai atau positif pada Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur, maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang mampu memberikan kepuasan kerja pegawai adalah pemimpin yang partisipatif yaitu pemimpin selalu bersama-sama dalam membuat keputusan dan pimpinan melibatkan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan.

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Bycio *et al.* (1995) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berhubungan positif dengan peningkatan kepuasan kerja. Lok dan Crawford (2004) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Begitu juga Griffith (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara langsung dengan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi Kerja Secara Langsung Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya jika terjadi motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa untuk memberikan kepuasan kerja, dibutuhkan sebuah dorongan atau motivasi motivasi ekstrinsik, artinya pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur akan memiliki kepuasan atas pekerjaan apabila ditempat kerja, pegawai diberi kesempatan untuk mencapai prestasi, ditempat kerja sering memberikan penghargaan kepada pegawai dan memiliki peluang yang sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan promosi jabatan.

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Matthews (2006) bahwa tingkat kepuasan dipengaruhi oleh motivasi (lingkungan kerja fisik/tempat kerja yang baik, sistem penggajian yang adil, penghargaan, peluang pengembangan karir, pekerjaan yang pantas). Sedangkan Borzaga (2006) menemukan bahwa faktor intrinsik dan sikap terhadap hubungan kerja yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Low *et. al.* (2000) dalam penelitiannya terhadap 148 tenaga kerja terutama tenaga penjualan menemukan hasil motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi motivasi para karyawan akan semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka peroleh. Disamping itu penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

Kepemimpinan Secara Langsung Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur akan meningkat tergantung pada para pimpinan. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin Bidang Pengawasan Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur dapat mencapai sasarnya. Sebab itu, Bidang Pengawasan Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi, seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya adalah jika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan maka akan meningkatkan kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur. Kepemimpinan yang diharapkan pegawai adalah kepemimpinan partisipatif, artinya pegawai menghendaki pimpinan yang selalu bersama-sama dalam membuat keputusan dan pimpinan melibatkan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan.

Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan atau

pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian tersebut, secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Menon (2002) bahwa pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Fernandez dan Perry (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan terintegrasi dalam sektor publik dapat memperbaiki kinerja organisasional. Gaya kepemimpinan terintegrasi secara positif berhubungan dengan kinerja. Yousef (2000) menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif atau konsultatif menjadikan karyawan lebih merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Elenkov (2002) menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan positif berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya, penelitian Shen dan Chen (2007) menguji tentang hubungan kepemimpinan, kepercayaan tim dan kinerja tim. Hasilnya menunjukkan bukti empiris bahwa kepemimpinan memberikan dampak positif kepada kepercayaan dan kinerja tim. Artinya pemimpin adalah seorang yang memiliki kekuatan, kemampuan, kewibawaan, dan kekuasaan untuk menggerakkan anggota dalam satu tim untuk melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kinerja tim dalam suatu organisasi.

Motivasi Kerja Secara Langsung Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur. Motivasi seorang berasal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur, dibutuhkan sebuah dorongan atau motivasi ekstrinsik, artinya pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur akan memiliki kinerja yang baik apabila pegawai diberi kesempatan untuk mencapai prestasi, diberi penghargaan dan memiliki peluang yang sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan promosi jabatan.

Secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Noegroho (2002) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhannya.

Secara empiris, hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Anogoro (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Hasil kajian empiris tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Koesmono (2005), Suprayitno dan Sukir (2007), Oluseyi and Hammed, (2009) dan Ekaningsih, (2012) menemukan bukti bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja Secara Langsung Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada kepuasan kerja. Menurut Crossman (2003) kepuasan kerja adalah emosi positif yang dihasilkan dari

perasaan nyaman setiap pegawai pada saat melaksanakan kerja. Davis dan Newstrom (2002), menyatakan bahwa kepuasan adalah kesesuaian antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan dari pekerjaan.

Berdasarkan hasil kajian empiris, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya adalah jika terjadi peningkatan kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur.

Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya karena peran kepuasan kerja seperti merasa terpuaskan jika diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan dan atasan memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna.

Secara teoritis, hasil kajian ini menguatkan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa kepuasan kerja adalah merujuk dari sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Hasil kajian ini memperluas kajian yang dilakukan oleh Ostroff (2003) menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja. Crossman dan Bassem (2003) menemukan bukti bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan korelasi yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin puas karyawan dalam bekerja, maka semakin meningkat kinerjanya.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai, karena pemimpin dapat menciptakan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif seperti pimpinan yang selalu bersama-sama dalam membuat keputusan dan pimpinan melibatkan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan dapat menciptakan kepuasan kerja seperti merasa terpuaskan jika diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan dan atasan memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna. Pada saat kepuasan kerja terpenuhi maka kinerja pegawai akan meningkat yang ditunjukkan dengan meningkatkan kemampuan kerja sesuai dengan beban kerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, tingginya kinerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya karena motivasi ekstrinsik kerja yang dimiliki pegawai seperti ditempat kerja diberi kesempatan untuk mencapai prestasi, adanya penghargaan kepada pegawai dan ada peluang yang sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan promosi jabatan.

Motivasi ekstrinsik kerja yang dimiliki pegawai akan berdampak pada kinerja seseorang baik dari sisi sikap maupun dari hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang nantinya akan berdampak pada kinerja institusi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini maka disimpulkan: (1) Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan 5) Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut: 1) Pimpinan Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur, dalam meningkatkan kepemimpinannya, perlu menggunakan pendekatan kepemimpinan partisipatif yaitu selalu bersama-sama pegawai dalam membuat keputusan dan melibatkan partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan., 2) Pegawai perlu diberi motivasi ekstrinsik seperti diberi kesempatan untuk mencapai prestasi, diberi penghargaan dan diberi yang sama dengan rekan kerja untuk mendapatkan promosi jabatan., 3) Untuk penelitian selanjutnya yang menggunakan tema yang sama dengan penelitian ini, disarankan perlu melakukan kajian terhadap variabel-variabel yang belum termuat dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja maupun kompensasi, sehingga akan menghasilkan kajian yang lebih sempurna., 4) Untuk penelitian selanjutnya dapat menguji kinerja pengawas ketenagakerjaan Provinsi Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, Widiyanti. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Borzago, Tortia. 2006. Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. Pro Quest ABI/INFROM 9R) Research.
- Bycio P., Hackett R. D., dan Allen J.S. 1995. Further Assesments Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80, 468 - 478.
- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. .10, No. 2, hal. 124-135.
- Crossman , Alf dan Abou-Zaki, Bassem. 2003. Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff . *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18 No. 4, Emerald Group Publishing Limited.
- Davis, K. & Newstrom, J.W., 1996. *Perilaku dalam Organisasi, Edisi ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G., 2007. *Manajemen SDM*, Terjemahan Eli Tanya, Edisi IX. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Dharma, Agus. 2006. *Manajemen Prestasi Kerja: Pendekatan Praktis Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi*. Jakarta: Rajawali.
- Dubrin, Andrew J. 2001. *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*. New Jersey: Prentice Hall
- Ekaningsih. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta). *Jurnal Socioscintia*, Volume 4, Nomor 1.
- Elenkov, and Detelin S. 2002. Effects of leadership on organizational performance in Russian companies, *Journal of Business Research*. 55. 467- 480
- Fernandez dan Perry. 2010. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly* 21. 308-323.

- George, J. M., G. And R. Jones. 2002. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffith, James. 2004. Relation Of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal Of Educational Administration*, Vol 42. No. 3. Tahun 2004.
- Juran B, Daniel & Gyra, L, Thomas, 1993. Organizational Attractiveness, An Interactionist Perspective, *Journal of applied Psychology*, Vol. 78, p. 184-193
- Jurkeiwick, Massey. 2001. Motivation In Public and Private Organization: A Comparative Study, *Journal of Public Productivity and Management Review*, Vol. 21, No.3, March
- Koesmono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, NO. 2,hal. 171-188
- Laschinger, H.K., Finegen, J., & Shamian , J. 2001. The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses: Work Satisfaction and Organizational Commitment, *Health care Management Review*, Vol: 26, p.7-23
- Lok dan Crawford. 2004. The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison. *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-337.
- Luthans, Fred. 2002. *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Nurwati, N.U., Margono, S., dan Surachman. 2012. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja, Kinerja Pegawai (Studi pada SKPD Provinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10, No.01, Maret.
- Ogbonna and Harris, Lloyd C. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11:4 August, p. 766-788.
- Oluseyi .A dan Hammed, T. Ayo. 2009. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2887 Issue 16.
- Ostroff, C, 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance An Organization Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 77, No. 6, p. 933-973
- Panggabean S. Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai dan Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: PT.Prenhallindo.
- Shen, Jian M., And Chia M. Chen. 2007. The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison Of The Service And Manufacturing Industries. *Journal of Social Behavior and Personality*, 35 (5): 643-653.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta,
- Suprayitno dan Sukir. 2007. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* ,Vol. 2 No. 1, hal. 23 – 34
- Toha, M. 2004. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widjaja, AW. 2006. *Peranan Motivasi dalam Kepegawaian*. Jakarta: Pressindo.
- Yousef, D. A. 2000. Organizational commitment : a mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15,Iss. 1; p.6-10.
- Yukl. G. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.