

## Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja : Studi pada Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang

Khayumiyah<sup>1\*</sup>, Endang Suswati<sup>2</sup>, Enlik Kresnani<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas Gajayana Malang, Indonesia

Alamat : Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari Kota Malang  
Korespondensi penulis : [khayumiyah76@gmail.com](mailto:khayumiyah76@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the role of job satisfaction as a mediator of the influence of leadership and work motivation on the performance of labor inspectors at Korwil II Malang, East Java Province. The research method used is quantitative with an explanatory research approach, involving a population of 32 labor inspectors with saturated sampling techniques. Data were analyzed using path analysis. The results show that leadership and work motivation significantly influence job satisfaction and employee performance. Furthermore, job satisfaction mediates the influence of leadership and work motivation on employee performance. The implications of this study emphasize the importance of participative leadership styles and the provision of extrinsic motivation to increase job satisfaction, which ultimately leads to improved performance of labor inspectors.*

**Keywords:** *Leadership, work, motivation, job, satisfaction.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory research, di mana populasi penelitian adalah seluruh pegawai pengawas ketenagakerjaan Korwil II Malang sebanyak 32 orang, dengan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif serta pemberian motivasi ekstrinsik untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai pengawas ketenagakerjaan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, motivasi, kerja, kepuasan, kerja.

### 1. LATAR BELAKANG

Pengawasan ketenagakerjaan merupakan fungsi kemasyarakatan dari administrasi ketenagakerjaan 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 pada pengawasan ketenagakerjaan 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 kritisasi 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 akuratnya ketersediaan data dan 5) terbatasnya ketersediaan anggaran dan peralatan di bidang 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 merupakan lebih dari itu sumber daya manusia sebagai sebuah entitas organisasi padanya melekat keunikan yaitu di satu sisi 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. 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. Thoah (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan 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.

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, dkk (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.

Senada dengan kepemimpinan, motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kinerja pegawai. Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada pegawai perlu memperhatikan karakteristik pegawai yang bersangkutan. 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 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 .A and Hamed, 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.

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 mereka 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

Senada dengan kepemimpinan, motivasi memberikan kepuasan kerja. 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 Borzaga (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.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan adalah pemimpin (manajer) yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai (Challagalla dan Shervani, 2006). Yousef (2000) melakukan penelitian dengan judul *Organizational Commitment : A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country* kepemimpinan partisipatif atau konsultatif menjadikan karyawan lebih merasa terikat dengan organisasinya, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan mempunyai kinerja yang lebih tinggi.

Fernandez dan Perry (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan terintegrasi dalam sektor publik dapat memperbaiki kinerja organisasional. Gaya kepemimpinan terintegrasi secara positif berhubungan dengan kinerja. 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.

Elenkov (2002) meneliti dampak kepemimpinan terhadap kinerja di Perusahaan Rusia. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data Statistik Rusia. Metode pengambilan sampel menggunakan strata lokasi geografi dan jenis industri. Jumlah sampel 350 responden pusat industry Moskow, Suzdal, St Petersburg, Novgorod, dan Petrozavodsk. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung dan positif berpengaruh terhadap kinerja.

Rowold (2011) melakukan penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan sampel sebanyak 238 responden dari departemen pemadam kebakaran di Jerman. Alat analisis yang digunakan

adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara tiga perilaku kepemimpinan (yaitu kepemimpinan transformasional, laissez-faire, dan pertimbangan) terhadap kinerja dimoderasi oleh aspek heterogenitas anggota tim.

McMurray et al. (2012) meneliti tentang dampak kepemimpinan terhadap iklim kerja dan kinerja organisasi non profit. Penelitian ini adalah penelitian survei yang dilakukan pada pekerja paruh waktu, penuh waktu dan insidental. Pemilihan sampel dilakukan dengan acak permanen, sehingga dihasilkan 200 sampel. Alat analisis yang digunakan adalah analisis korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Koesmono (2005) melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan khususnya karyawan dibagian produksi. Unit analisisnya adalah karyawan produksi pada subsektor industri pengolahan kayu di Jawa Timur. Secara positif perilaku seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya, disamping itu peneliti menguji hipotesis bahwa motivasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.

Suprayitno dan Sukir (2007) melakukan penelitian tentang Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda ditemukan bukti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Sub Dinas Kebersihan dan Tata Kota DPULLAJ Kabupaten Karanganyar

Brahmasari dan Suprayetno, (2008) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pei Hai International

Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 orang pegawai dengan besarnya sampel adalah sebanyak 325 orang pegawai. Dengan menggunakan SEM, disimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja; Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Oluseyi .A and Hammed, T. Ayo (2009) melakukan penelitian dengan judul “Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees’ Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria”. Hasil kajiannya adalah motivasi kerja, kepemimpinan dan manajemen waktu secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Yuniari dan Luh Gede Teni Waisnawini (2009) meneliti tentang pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja serta motivasi kerja terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan PT BTDC Nusa Dua. Dengan menggunakan SEM, ditemukan bukti bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja. Kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ekaningsih, (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta). Penelitian ini mengambil populasi seluruh Pegawai Negeri Sipil di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Su-rakarta sejumlah 118 orang. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 53 orang. Metode ana-lisis kuantitatif dengan hierarchical regres-sion analysis, uji signifikansi hipotesis yang meliputi uji t dan koefisien determinasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja tidak mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja pada kinerja pegawai.

### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Guna membuktikan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh peran pimpinan terhadap kinerja pegawai didasarkan hasil kajian empiris tentang pengaruh peran pimpinan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. 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.

Sedangkan hasil kajian empiris tentang kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai 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 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Guna membuktikan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai didasarkan hasil kajian empiris tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins (2006), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kerja yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan. Berdasarkan pendapat di atas, peningkatan kepuasan kerja pada suatu organisasi dapat dicapai dengan motivasi. 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 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. Penelitian ini juga menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap intensitas untuk tetap tinggal sebagai pegawai.

Sedangkan hasil kajian empiris tentang kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai 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.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan mengumpulkan secara langsung dari responden dengan menyebarkan kuesioner (angket). Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis).

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Sugiyono (2006:80) mengungkapkan populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang. Provinsi Jawa Timur sebanyak 32 orang. Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2006:83) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, dengan demikian sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 32 pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur.

#### **Metode Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur ini dapat dilakukan untuk mengestimasi besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung. Ada tidaknya pengaruh secara langsung tersebut diuji dengan uji t. Kriteria diterima atau ditolaknya pengujian hipotesis satu dan dua sebagai berikut: apabila

probabilitas < 5% maka H0 ditolak; H1 diterima dan apabila probabilitas > 5% maka H0 diterima; H1 ditolak.

Sedangkan untuk menginvestigasi kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan antara pengaruh total dengan pengaruh langsung. Jika pengaruh total lebih besar dari pengaruh langsung, maka variabel kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil

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

## **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

### **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 dipimpinya, 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, pengharapan, 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 sasarannya. 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 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 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 .A and Hammed, T. Ayo (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

masukannya 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.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur. Kepemimpinan partisipatif yang melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja, terutama motivasi ekstrinsik seperti penghargaan dan kesempatan promosi, juga memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnya kepuasan pegawai.

Kepemimpinan dan motivasi kerja juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif dan motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi. Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan pemberian motivasi yang adil akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya menunjukkan kinerja yang lebih optimal, baik dari sisi kuantitas, kualitas, maupun sikap kerja. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Peran pimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai menjadi kunci utama dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang Provinsi Jawa Timur. Tanpa

kepemimpinan yang kuat dan motivasi yang memadai, upaya peningkatan kinerja pegawai akan sulit tercapai.

### **Saran**

Pimpinan Pengawas Ketenagakerjaan Korwil II Malang disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan berbagai kegiatan, guna meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan mereka. Diperlukan peningkatan pemberian motivasi ekstrinsik kepada pegawai, seperti kesempatan berprestasi, pemberian penghargaan atas kinerja, dan pemerataan kesempatan promosi jabatan, agar tercipta suasana kerja yang adil dan kompetitif.

Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat mengeksplorasi variabel-variabel lain, seperti faktor lingkungan kerja dan sistem kompensasi, yang juga berpotensi mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai secara signifikan. Perluasan penelitian kepada pengawas ketenagakerjaan di provinsi lain di Jawa Timur juga direkomendasikan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pengawas ketenagakerjaan secara regional.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Ahmad, V. Rivai, (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Allison, M & Hartley, J. (2000). *The Role Of Leadership of in the Moderenisasi and Improfment of Public Service*, Public Money And Management, April-June.
- Amstrong. M., (2004). *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Anoraga, Pandji, Widiyanti. (1993). *Psikologi dalam Perusahaan* . PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Borzago, Tortia. (2006). *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services*. Pro Quest ABI/INFROM 9R) Research.
- 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.

- 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.
- Challagalla, N. Goutham & Shervani, A. Tasadduq. (2006). Dimensional and type of Supervisory Control: Effect on Sallesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 60. January
- 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: Penerbit Erlangga.
- Dessler, G., (2007). *Manajemen SDM, Terjemahan Eli Tanya*, Edisi IX. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Dharma, Agus. (2006). *Manajemen Prestasi Kerja: Pendekatan Praktis Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi*. Rajawali. Jakarta.
- 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 Socioscientia*, 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
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fernandez dan Perry. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly* 21. 308–323.
- Finegen, J, Laschinger, H.K, & Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment,Organizational Trust on Stuff Nurses: Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review Journal*, Vol.26, P.7-23
- George, J. M., G. R. Jones. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gistosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudito. (2000). *Perilaku Keorganisasian..* BPF. Yogyakarta.
- 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.
- Handoko, T. Hani, (1997). *Manajemen Personalia dan SDM*, Edisi 2, BPF, Yogyakarta.

- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed). Jakarta: PT. Gramedia Indonesia.
- Hersey, P., and Blanchard, K. (1982). *Manajerial Grid*. Muhandi. (penerjemah). Sinar Grafika. Jakarta
- House, R. J & Shamir, B, (1993). *Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership, Leadership Perspectives and Research Directions*: p.81-107. New York: Academic Press
- 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
- Lodge, B & C. Derek, (1993). *Organizational Behavior and Design*, Gramedia, Jakarta
- 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. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Malhotra, N.K. (2006). *Marketing Research*. Prentice-Hall International, Inc. London.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Mangkuprawira. Tb.Sjafri. (2007). *Manajemen SDM Strategik*, Jakarta: PT Ghalia Indonesia
- Masud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, (2002). *Manajemen Sumber daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta
- McMurray, A.J., Mazharul, I.Md., Sarros, J.C., and Merlo, A.P. (2012). *The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 6 pp. 522 – 549
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. (1990). *Human Resource Management* fourth edition. Library of Congress Catalog : USA

- 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*. Ghalia Indonesia : Bogor
- Prawirosentono., (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Riduwan dan Engkos A. Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan pertama. Alfabeta. Bandung
- Rivai dan Mulyadi, (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. (2010). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh, Jilid Dua. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*, Jilid I, PT.Prenhallindo, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Jakarta.
- Rowold, J. (2011). Relationship between leadership behaviors and performance: The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.32 Iss: 6 pp. 628 – 647
- Schein, E.H.(1996). Culture : The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 229-240.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama. Bandung : PT.Refika Aditama
- 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.
- Siagian, Sondang P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineke Cipta, Jakarta.
- Solimun, (2002). *Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos: Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*. Edisi I. Penerbit Universitas Negeri. Malang.

- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Strauss, George, dan Leonardo Saylor. (1990). Manajemen Personalial: Segi Manusia dalam Organisasi. Pustaka Binaan Pressindo, Jakarta.
- Sugiyono. (2004). Metode Penelitian Bisnis, CV. Alfabeta, Bandung.
- 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
- Thoha, M. (2004). Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya. Rajawali Pers. Jakarta.
- Tohardi, (2002). Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Mandar Maju. Bandung.
- Widjaja, AW. (2006). Peranan Motivasi dalam Kepegawaian. Pressindo, Jakarta
- 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. PT Indeks. Jakarta
- Yuniari dan Luh Gede Teni Waisnawini. (2009). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan PT BTDC Nusa Dua. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 5, No 2.