

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)**

**Made Suprpta<sup>1</sup>  
Desak Ketut Sintaasih<sup>2</sup>  
I Gede Riana<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Program Magister Manajemen, Universitas Udayana  
<sup>2,3</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana  
Email: suprptamade@yahoo.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Terdapat tiga hipotesis yang diuji, 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, 2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian di Wake Bali Art Market Kuta, dengan sampel sebanyak 72 karyawan, menggunakan analisis *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disarankan, perlunya keterlibatan pemimpin pada pengambilan keputusan untuk kelancaran kerja karyawan. Perlu perbaikan gaji serta tunjangan yang banyak dikeluarkan. Kinerja perlu ditingkatkan, difokuskan pada kehadiran, kerjasama dan pencapaian target.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja

**ABSTRACT**

The study purposed to determine leadership effect to job satisfaction and work performance, as well as job satisfaction to work performance. Study conducted at Wake Bali Art Market Kuta Bali, examined three hypotheses, 1. Leadership effect to job satisfaction, 2. Leadership effect to work performance, 3. Job satisfaction effect to work performance, with 72 of respondents used Partial Least Square analysis. Study was resulting a positive and significant effect between leadership to job satisfaction, and to work performance. Also a positive and significant effect between job satisfaction to work performance. Based on research, some suggestion could be addressed, that involvement of leader still needed on decision making to support employee work. Salary and benefit need to be adjusted. Work performance need to be increased, focused on attendance, team work and target achievement.

**Key words:** Leadership, Job Satisfaction, Work Performance

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Sektor pariwisata merupakan andalan utama perekonomian Bali yang tumbuh sangat pesat disamping sektor pertanian. Pertumbuhan tersebut mendorong munculnya industri pendukung pariwisata diantaranya adalah pasar seni atau *Art Market*. Pengelolaan usaha pasar seni di Bali umumnya masih bersifat tradisional

dan konvensional, terkonsentrasi disuatu lokasi terdiri dari beberapa toko dengan jumlah karyawan berkisar antara 1-2 orang. Semenjak merebaknya pusat oleh-oleh khas Bali dengan skala lebih besar, manajemen lebih profesional, berpenampilan modern ber AC, mempekerjakan paling sedikit 100-500 orang telah menghantam pasar seni tradisional di Bali sehingga keberadaannya mulai meredup kalah bersaing dengan pasar seni modern tersebut.

Wake Bali *Art Market* Kuta adalah salah satu usaha pasar seni, berlokasi di di Jalan Kartika Plaza-Kuta Bali yang berhasil bertahan dari gempuran modernisasi pasar seni. Dimulai pada tahun 2005 dalam sepetak kios kecil, dengan item produk sangat terbatas berupa dupa wangi, lilin dengan mangkoknya dan aroma terapi. Jumlah pengelola hanya 4 orang dengan modal awal Rp. 300.000,-. Usaha ini berkembang sangat pesat dilihat dari beberapa indikator antara lain, kinerja keuangannya mengalami peningkatan modal menjadi sekitar Rp. 800.000.000,- pada tahun 2009 terus berkembang menjadi sekitar Rp. 6.000.000.000,- pada akhir 2013. Kunjungan *costumer* meningkat sekitar 22-30 persen pertahun. Jumlah karyawan bertambah menjadi 72 orang pada tahun 2013, dengan *turnover* rata-rata sebesar 3.2 persen setahun. Menurut Supriyanto, dkk. (2003), *turnover* tidak boleh lebih dari 10 persen setahun. Demikian pula absensi karyawan tergolong rendah yaitu sebesar 1,30 persen setahun.

Pertumbuhan Wake Bali *Art Market* Kuta tidak terlepas dari kepemimpinan organisasi tersebut dalam mempertahankan kepuasan dan kinerja karyawannya agar tetap loyal. Aspek kepemimpinan, kepuasan dan kinerja sangat dipahami oleh pihak manajemen bahwa ketiganya sangat terkait dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Menurut Alimuddin, (2002), Thoha (2007), dan Nawawi (2008) bahwa suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi kinerja bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya pengaruh antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja dibuktikan oleh (Andri, dkk. 2011), Bushra Fatima *et al.* (2011), Ghafoor *et al.* (2011) dalam penelitiannya yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja.

Sementara itu, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Sasongko (2008) dan Yukl (2007) menyatakan bahwa apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya kearah lebih baik. Penelitian yang memperkuat teori bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan antara lain dilakukan oleh Pradeep dan Prabhu (2011), Nurjanah (2008), Salamala (2007) dimana hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel (2001:378), Hasibuan (2009:130) dan (As'ad, 2005:39). bahwa kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Terdapat pengaruh antara antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan sebagaimana dinyatakan oleh Anshari (2007) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat dari hasil penelitian Dizgah

(2012) dan Ajzen (2011) dalam penelitiannya yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Berlatar belakang kajian teori, hasil penelitian terdahulu dan fakta empiris makadilakukan penelitian hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yaitu, 1. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, 2. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan, 3. Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di Wake Bali *Art Market* Kuta-Bali dengan alasan karena keberhasilannya bertahan ditengah persaingan yang sangat ketat, dan berkembang melahirkan unit-unit usaha lainnya dalam Wake Bali *Group*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Wake Bali Art Market Kuta Bali berjumlah 72 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (penelitian sensus). Data primer dan sekunder diperoleh melalui dua cara yaitu, pertama dari jawaban pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner oleh responden terkait dengan indikator variabel penelitian. Kedua dengan caramewawancarai karyawan.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini menggunakan variabel exogen kepemimpinan sebagai variabel bebas (X), dan variabel *endogen* yaitu, kepuasan kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2) keduanya adalah variabel terikat yang secara operasional didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan (X) adalah cara mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi dalam situasi tertentu (Thoha, 2001), (Gorda, 2004:172), dan (Yukl, 2007:65) yang diukur dari perilaku kepemimpinan terdiri dari :
  - (1) Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi.
  - (2) Perilaku pemimpin yang hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan langsung kepada bawahannya bagaimana cara mencapainya
  - (3) Perilaku pemimpin menekankan pentingnya tugas dan meminta bawahannya melaksanakannya dengan sebaik baiknya
  - (4) Perilaku pemimpin sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahannya untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.
- 2) Kepuasan Kerja (Y1) merupakan sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan balas jasa yang diterima sesuai dengan harapan mereka Luthans (2006:243), Hasibuan (2009:203) dan Rivai (2010:860) dengan indikator diukur dari:

- (1) Isi pekerjaan, diukur dari pendapat dan penilaian responden terhadap kepuasan tentang tugas yang diberikan organisasi sesuai dengan keahlian dan pengalaman karyawan.
  - (2) Organisasi dan manajemen, diukur dari pendapat dan penilaian responden terhadap kepuasan tentang kebijakan yang dibuat organisasi dan manajemen.
  - (3) Gaji dan keuntungan *financial* lainnya, diukur dari pendapat dan penilaian responden terhadap kepuasan tentang gaji dan keuntungan *non financial* yang diperoleh karyawan.
  - (4) Rekan kerja, diukur dari pendapat dan penilaian responden tentang keharmonisan antar karyawan dalam bekerja.
  - (5) Tanggung jawab pekerjaan, diukur dari pendapat dan penilaian responden tentang rasa puas terhadap tanggung jawab yang diberikan terhadap pekerjaannya.
- 3) Kinerja Karyawan(Y2) merupakan prestasi yang dihasilkan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu Muskita (2007) dan Martoyo (2007:108), diukur dari perilaku karyawan terdiri dari:
- (1) Kehadiran, diukur dari tingkat kehadiran karyawan baik ketepatan waktu dan hari kerjanya.
  - (2) Kemampuan, diukur dari kemampuan karyawan untuk mencapai target pekerjaan yang ditetapkan.
  - (3) Kejujuran, diukur dari kejujuran karyawan dalam melaporkan hasil pekerjaan sesuai dengan fakta kenyataannya
  - (4) Kerjasama, diukur dari keberhasilan karyawan dalam membangun kerjasama dan interaksinya dengan sesama karyawan
  - (5) Kemampuan memotivasi, diukur dari kemampuan karyawan karyawan untuk memimpin dan memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif dan efisien.
  - (6) Kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya diukur dari kemampuan karyawan dalam penyelesaian pekerjaannya

### **Analisis Data**

Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif bertujuan untuk menguraikan faktor-faktor yang menentukan kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan agar gambaran hasil penelitian jelas dan objektif. Sedangkan untuk menganalisis hubungan ketiga variabel guna mengkonfirmasi hipotesis digunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* melalui *Partial Least Square* (Solimun 2010).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Variabel Kepemimpinan**

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan disajikan pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Indikator	Proporsi Jawaban Responden (persen)					Mean (persen)	Skor. (persen)	
	STS	TS	CS	S	SS		Positif	Negatif
(1) Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi.	2	6	30	52	11	<b>3,64</b>	<b>62</b>	38
(2) Perilaku pemimpin yang hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan langsung kepada bawahannya bagaimana cara mencapainya	2	15	44	26	14	3,35	40	<b>60</b>
(3) Perilaku pemimpin menekankan pentingnya tugas dan meminta bawahannya melaksanakannya dengan sebaik baiknya	-	8	42	39	11	3,53	50	50
(4) Perilaku pemimpin sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahannya untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.	8	24	29	27	12	3,12	39	<b>61</b>

Berdasarkan datapada Tabel 1.diketahui bahwa kepemimpinan yang menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasimenempati nilai *mean* tertinggi sebesar 3,64 persen dengan skor positif sebesar 62 persen, dan skornegatif sebesar 38 persen yang berarti bahwa aspek kepemimpinan tersebut merupakan persepsi riil dan banyak direspon positif karyawan di Wake Bali Art Market Kuta.Sedangkan dua aspek kepemimpinan lainnya yaitu, kepemimpinan yang hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan langsung kepada bawahannya bagaimana cara mencapainya dan kepemimpinan yang menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahannya untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin lebih banyak direspon negatif oleh karyawan. Hal ini dapat diartikanbahwa masih diperlukan keterlibatan pemimpin untuk membimbing karyawan dalam penyelesaian pekerjaannya. Selain itu pemimpin perlu mempertimbangkan penerapan efisiensi jangan berlebihan untuk menghindari kontra produktif.

### Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel2. berikut.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Kepuasan KerjaKaryawan

Indikator	Proporsi Jawaban Responden (persen)					Mean (persen)	Skor. (persen)	
	STS	TS	CS	S	SS		Positif	Negatif
(1) Pekerjaan	2	20	29	46	46	3,32	<b>64</b>	36
(2) Organisasi dan Manajemen	-	27	32	35	6	3,20	41	<b>59</b>
(3) Gaji dan Benefit lainnya	18	38	20	20	5	2,55	25	<b>75</b>

(4) Rekan Kerja	2	14	35	40	11	<b>3,44</b>	50	50
(5) Tingkat Tanggung Jawab Pekerjaan	14	15	17	40	15	3,27	<b>54</b>	46

Berdasarkan data pada Tabel 2. diketahui bahwa indikator rekan kerja menempati nilai *mean* tertinggi sebesar 3,44 persen dengan skor positif sebesar 50 persen, dan skornegatif sebesar 50 persen yang berarti bahwa meskipun penilaian aspek rekan kerja merupakan persepsi riil kepuasan kerja akan tetapi penilaian ini tidak seluruhnya berlaku. Setengah dari jumlah karyawan atau sebesar 50 persen meresponnegatif. Justru aspek kepuasan kerja yang banyak direspon positif terletak pada aspek jenis pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan. Sementara itu banyak pula karyawan yang merespon negatif aspek manajemen organisasi dan aspek gaji serta tunjangan-tunjangan lainnya. Hal ini dapat diartikan bahwa telah terjadi ketidak sesuaian antara pekerjaan dengan gaji yang diterima. Disamping itu karyawan merasa tidak puas dengan penerapan kebijakan potong insentif jika mereka absen.

### Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 3. berikut.

Tabel 3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Proporsi Jawaban Responden (persen)					<i>Mean</i> (persen)	Skor (persen)	
	STS	TS	CS	S	SS		Positif	Negatif
(1) Kehadiran	-	12	18	35	35	<b>3,92</b>	<b>70</b>	30
(2) Pencapaian Target	-	15	52	29	5	3,23	34	<b>66</b>
(3) Kejujuran	-	5	24	47	24	3,91	<b>71</b>	29
(4) Kerjasama	-	12	20	49	20	3,76	<b>68</b>	32
(5) Kemampuan Motivasi	-	21	42	35	2	3,17	37	<b>63</b>
(6) Kemampuan Penyelesaian Tugas	-	11	24	52	14	3,68	<b>65</b>	35

Berdasarkan data pada Tabel 3. diketahui bahwa indikator kehadiran menempati nilai *mean* tertinggi sebesar (3,92) dengan skor positif (70), skornegatif (30) yang berarti bahwa aspek kehadiran merupakan persepsi riil kinerja karyawan dan banyak direspon positif oleh karyawan. Aspek lain yang dinilai positif oleh karyawan adalah aspek kejujuran dan kerjasama antar karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kejujuran perlu ditegakkan dengan demikian mereka tidak saling bercuriga satu sama lain demi terciptanya suasana kerjasama yang positif. Sementara itu banyak karyawan merespon negatif aspek pencapaian target dan kemampuan memotivasi rekan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa pencapaian target sangat rendah dan kemampuan memotivasi sesama rekan kerja sangat lemah.

### Loading Factor (Outer Loading)

Tabel 4. menunjukkan nilai *outer loading* dan nilai *mean* indikator variabel penelitian. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator, yang

berkontribusi secara konseptual terhadap variabel yang dibentuk. Sementara nilai *mean* menggambarkan persepsi riil karyawan terhadap setiap variabel penelitian. *Loading factor* terbesar menunjukkan indikator paling dominan pembentuk variabel, dan sebaliknya.

Tabel 4. Nilai *Outer Loading* dan *Mean*

No	Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Mean</i>
1.	Kepemimpinan	(1) Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi.	<b>0,840</b>	<b>3,64</b>
		(2) Perilaku pemimpin yang hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan langsung kepada bawahannya bagaimana cara mencapainya	0,827	3,35
		(3) Perilaku pemimpin menekankan pentingnya tugas dan meminta bawahannya melaksanakannya dengan sebaik baiknya	0,804	3,53
		(4) Perilaku pemimpin sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahannya untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.	0,806	3,12
2.	Kepuasan Kerja	(1) Pekerjaan sesuai dengan keahlian dan pengalaman saya	0,783	3,32
		(2) Kejelasan penerapan kebijakan yang ditetapkan organisasi	<b>0,832</b>	3,20
		(3) Puas terhadap gaji dan tunjangan yang diberikan	0,680	2,55
		(4) Merasa puas dengan keharmonisan kerja yang terjadi antar pegawai.	0,819	<b>3,44</b>
		(5) Merasa puas tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan yang diberikan	0,797	3,27
3.	Kinerja	(1) Selalu hadir di tempat kerja tepat waktu	<b>0,870</b>	<b>3,92</b>
		(2) Mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi	0,654	3,23
		(3) Jujur dalam melaporkan hasil pekerjaan sesuai apa adanya	0,858	3,91
		(4) Mampu bekerjasama dengan rekan kerja	0,842	3,76
		(5) Mampu memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif dan efisien	0,835	3,17
		(6) Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya	0,869	3,68

Berdasarkan Tabel 4. hasil analisis *Partial Least Square* menunjukkan bahwa keempat indikator kepemimpinan secara signifikan telah membentuk variabel kepemimpinan oleh karena semua *loading factornya* >0,50. *Loading factortertinggi* sebesar (0,840) dengan *mean* tertinggi sebesar (3,64) terletak pada kinerja kepemimpinan yang menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi yang artinya bahwa kinerja kepemimpinan tersebut merupakan indikator dominan secara konseptual pembentuk variabel kepemimpinan dan persepsi riil responden terhadap kepemimpinan. Dengan demikian ciri kepemimpinan yang paling menonjol di Wake Bali *Art Market* Kuta adalah kinerja kepemimpinan yang menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi.

Demikian juga kelima indikator kepuasan kerja secara signifikan membentuk variabel kepuasan kerja karena semua *loading factornya* >0,50. *Loading factor* tertinggi terletak pada indikator organisasi dan manajemen sebesar (0,832), akan tetapi nilai *mean* tertinggi terletak pada indikator rekan

kerja sebesar (3,44). Artinya bahwa indikator organisasi dan manajemen secara konseptual dominan membentuk variabel kepuasan kerja akan tetapi persepsi riil responden terhadap kepuasan kerja terletak pada indikator rekan kerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa aspek kebijakan manajemen organisasi paling menonjol sebagai aspek kepuasan kerja, namun demikian hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa aspek ini direspon negatif. Hal ini dapat dimaknai bahwa telah terjadi kepuasan semu atau *pseudo satisfaction*, kemungkinan sebagai reaksi ketidakpuasan atas gaji dan kebijakan potong insentif. Salah satu reaksi ketidakpuasan dicirikan tetap bersikap loyal sambil menunggu perubahan perbaikansituasi organisasi (Robbins, (2008:112). Dalam hal hubungan rekan kerja, ciri kepemimpinan Wake Bali *Art Market* Kuta yang menonjol sebagaimana telah dijelaskan terdahulu berdampak pada harmonisnya hubungan sesama rekan kerja.

Lebih lanjut keenam indikator kinerja secara signifikan membentuk variabel kinerja karena semua loading factornya  $>0,50$ . *Loading factor* tertinggi terjadi pada indikator kehadiran (0,870) dengan *mean* sebesar (3,92). Artinya bahwa kehadiran merupakan aspek dominan secara konseptual dan persepsi riil responden terhadap kinerja di Wake Bali *Art Market* Kuta. Dengan kehadiran secara disiplin baik ketepatan waktu dan pemenuhan hari kerja, maka insentif akan meningkat sehingga total pendapatan karyawan akan meningkat. Dengan pemenuhan kehadiran, maka volume pekerjaan yang diselesaikan akan meningkat sebagai indikator kinerja karyawan.

### Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5. menunjukkan hasil pengujian hipotesis, bahwa ketiga hipotesis yang diajukan adalah signifikan.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

No	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Original Sampel	T Statistik	Keterangan
1.	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	0,66	14,41	Signifikan
2.	Kepemimpinan	Kinerja	0,42	4,26	Signifikan
3.	Kepuasan Kerja	Kinerja	0,27	2,34	Signifikan

Pada Tabel 5. menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan sebesar 0,66 dan t-statistik 14,41. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti.

Demikian pula koefisien jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,42 dan t-statistik 4,26. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti.

Selanjutnya koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,27 dan t-statistik. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian



hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti.

Hasil analisis *Partial Least Square* terhadap ketiga hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa ketiganya terbukti sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5. selanjutnya adalah pembahasan hasil-hasil penelitian ini.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu yaitu, penelitian Andri *et al.* (2011), Bushra Fatima *et al.* (2011), dan Rehman *et al.* (2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini memperkuat pernyataan Kuswadi (2004) bahwa pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan akan merasa puas. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suhendi dan Anggara (2010:269) yang menyatakan bahwa peran para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Menurut Sasongko (2008) apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja .**

Hasil analisis menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi beberapa hasil penelitian terdahulu antara lain, Salamala (2007), Nurjanah (2008), Ghafoor *et al.* (2011) demikian juga Pradeep dan Prabhu (2011) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Alimuddin, (2002) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin akan diakui apabila dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk selalu meningkatkan kinerja mereka. Pendapat ini sejalan dengan Grimes (1998), yang menyatakan bahwa pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi. Sebagaimana ditegaskan juga oleh Yukl (2007) bahwa adanya kesesuaian antara kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi merupakan suatu prasyarat kunci untuk perbaikan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendapat Sasongko (2008) apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini terjadi karena seorang pemimpin yang dapat memberi *support* kepada karyawan akan berdampak pada kinerja yang positif dan produktif karyawan (Carmeli, 2003, dan Goleman, 2004).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.**

Hasil analisis menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu antara lain, penelitian Dizgah (2012) dan dan Ajzen (2011) dan Ghafoor *et al.* (2011) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperkuat pernyataan Anshari (2007) dan Husin (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga memperkuat pendapat Dewi (2005) yang menyatakan bahwa kehidupan organisasi yang kondusif ditandai dengan positifnya kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan karyawan dalam organisasi tersebut.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya disampaikan saran secara umum bahwa beberapa isu pada aspek kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Wake Bali *Art Market* Kuta perlu ditingkatkan, diperhatikan dan diperbaiki. Saran khusus ditekankan pada aspek kepemimpinan dimana masih diperlukannya keterlibatan pemimpin dalam membimbing karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu perlu dipertimbangkan dalam penerapan efisiensi yang berlebihan jangan sampai menimbulkan kontra produktif. Dalam aspek kepuasan kerja, perhatian perlu diarahkan pada masalah gaji dan tunjangan-tunjangan *non* keuangan lainnya. Pada aspek kinerja, pencapaian target dan kemampuan memotivasi rekan kerja masih lemah oleh karenanya perlu perhatian lebih pada aspek tersebut.

### **REFERENSI**

- Ajzen, 2011. Job Satisfaction, effort, and Performance: A reasoned action perspective. *Contemporary Economics* 5 (4) 32-43.
- Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, *Tesis*, Program PascaSarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Andri, Seno, Eka Afnan Troena, Idrus, dan Djumahir. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Program Diklat terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telkom Tbk Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 9 No. 4, Juli 2011. Hal 1.

- Anshari, Ilham, 2007. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai. *Skripsi* Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Ardana, Komang, AAA Sriathi, dan Ni Wayan Mujiati, 2009. *Kinerja Keorganisasian*. Denpasar: Graha Ilmu.
- As'ad, Moh., 2005. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Bernardin, Russel, 1993, *Human Resource Management, An Experiential Approach International, Edition*, Mc Graw – Hill.
- Bushra Fatima, Usman Ahmad, Naveed Asvir, 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 18; October 2011. pp.261.
- Carmeli Abraham, 2003. The Relationship Between Emotional Intelligence and work Attitude, Behaviour and Outcomes. An Examination Among Senior Manager. *Journal Of Managerial Psychology*. Vol. 18. No. 8. Pp. 788-813.
- Davis, K.J.W dan Newstrom, 2004. *Kinerja dalam Organisasi*. Jilid II. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dewi, Yayu Rohmanowati, 2005. Studi Kepuasan Kerja dalam Hubungannya dengan Motivasi Kerja dan Efektivitas Kepemimpinan (Studi Kasus di Pusdiklat Pegawai Depdiknas Sawangan).
- Dizgah, 2012. Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sectors. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(2)1735-1741, 2012. © 2012, TextRoad Publication
- Ghafoor MM, Malik ME, Naseer S, 2011. Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership, *African Journal of Business Management* Vol. 5(17), pp. 7391-7403, 4 September, 2011.
- Gorda I Gusti Ngurah, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Denpasar: Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.
- Ghozali Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grimes AJ, 1998. Authority Power and Social Control: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*. 3. pp . 724- 737
- Husnan, Heidjrahman, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hussin Anuar bin, 2011. *The relationship between job satisfaction and job performance among employees in tradewinds group of companies, centre for graduate studies, Open university malaysia*
- Ivancevich, John M, 2006. *Kinerja dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kuswadi, 2004. *Cara mengukur Kepuasan Karyawan*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006. *Organizational Behaviour, Ninth Edition*, McGraw Hill, Boston.

- Mathis Robert L. dan John H. Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005 (dalam Brahmasari, 2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE.
- Muskita, Yapi Frido. Analisa Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja pada AJB. Bumiputera, 1912 Kantor Operasional Biak. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 3 (1): h: 2007.
- Nawawi, Hadari, 2008. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nurjanah, 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian), *Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang* 2008.
- Pradeep dan Prabhu, 2011. The Relationship Between Effective Leadership And Employee Performance. *International Conference On Advancements In Information Technology*, 20, 198-207.
- Rehman Khalid, Naveed Saif, Abdul Sattar Khan, Allah Nawaz, 2012. Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*. Vol. 3, No.1, January 2013, pp. 80–89
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins P. Steven, 2008. *Kinerja Organisasi*. Edisi Keduabelas. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Ruvendi, Ramlan, 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, Vol 01 No. 1 Tahun 2005. Hal 17.
- Salamala, Elon, 2007. Pengaruh Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD). *Jurnal Sarjana Ilmu Ekonomi Victory*, Papua. Volume : 4. No : 3. Halaman : 538.
- Sasongko, Totok, 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada KPRI Bima Jaya Pasuruan. *Jurnal Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi*, Malang.
- Solimun, 2010. *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural, Metode Partial Least Square – PLS*. CV Citra Malang
- Simamora Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suhendi dan Anggara, Sahya, 2010. *Kinerja Organisasi*, CV Pustaka Setia, Bandung
- Supriyanto Stefanus, Alies Lusiaty, 2003. Dampak Faktor Individu, Faktor Pekerjaan Dan Faktor Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Intensi

Turnover Perawat. Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya.

Tampubolon, Manahan, 2012. *Kinerja keorganisasian*, Edisi ketiga, Penerbit Ghalia Indonesia Jakarta

Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit Mandar Maju, Bandung

Thoha, Miftah. 2007. *Kinerja Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Tjiptono, Fandy, 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Yukl, Gary, 2007. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta PT.Gramedia.