

JURNAL RISET BISNIS INDONESIA

Penanggung Jawab : H. Moch Zulfa

Ketua Dewan Redaksi : Tonu Khajar

Sekretaris Dewan Redaksi : Heru Sulistyono

Anggota Redaksi :
1. H. Miyasto
2. Trenggonowati
3. H. Sahid Sumarno
4. Indah Susilowati
5. Achmad Slamet
6. Waridin
7. Mutamimah
8. Budhi Cahyono
9. H. Asyhari

Alamat Redaksi : **PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN UNISSULA**
Jl.Raya Kaligawe Km.4 Po.Box.1054/SM
Semarang 50112
Telp : 024-6583584 Ext537, 024-6594834
Fax : 024-6582455, 6594834
e-mail : unissulajrb@yahoo.com

JRBI diterbitkan oleh Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan karya ilmiah bagi para akademisi, praktisi bisnis, dan pihak-pihak lain yang menaruh minat terhadap masalah ekonomi, bisnis dan manajemen. Untuk menuangkan ide pemikirannya, jurnal ini terbit dua kali dalam setahun (Januari dan Juli). Terbit perdana Januari 2005.

Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan atau dalam proses diterbitkan oleh media lain. Pedoman penulisan naskah untuk JRBI, tercantum pada bagian akhir jurnal ini. Surat menyurat mengenai naskah yang akan diterbitkan, langganan dan lainnya dapat dialamatkan ke alamat redaksi.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMITRAAN SERTA KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Wiyono

Alumni Program MM Unissula

Abdul Hakim

Dosen Program MM Unissula

Abstract

The aims of this research are to analysis direct impact of leadership, motivation, cooperation, and satisfaction to performance, and analysis indirect impact of leadership, motivation, and to performance through satisfaction. This research is a explanatory research that explain of independent variable to dependent variable.

Population of this research are staff of DPKD Kota Salatiga, the number of population are 61 staff. All population can be used as a sample, this means a sensus. Multiple regression path analysis can be used as a examine of. Hyphotesis.

The result of this research are leadership, motivation, cooperation, indirect and direct impact to performance and significant. Indirect impact have a higher value than that direct impact, so satisfaction as a intervening variable.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan,, Motivasi, Kemitraan, Kepuasan Kerja dan Kinerja*

I. PENDAHULUAN

Pelaksanaan Otonomi Daerah yang telah digulirkan oleh pemerintah sejak tahun 2001 membawa perubahan dalam pelaksanaan pemerintahan di daerah. Salah satu perubahan itu adalah pemberian wewenang yang lebih luas dalam penyelenggaraan beberapa bidang pemerintahan. Seiring dengan bertambah luasnya kewenangan ini, maka aparat birokrasi pemerintahan di daerah dapat mengelola dan menyelenggaraan pelayanan dengan lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya.

Untuk mewujudkan pelaksanaan pemerintahan daerah yang dipimpin oleh kepala daerah dibutuhkan dinas dan badan-badan yang berfungsi untuk menjalankan kegiatan pemerintahan di setiap daerah. Dinas atau badan atau lembaga teknis lainnya tersebut dipimpin oleh kepala dinas

atau badan yang bertanggung jawab kepada kepala daerah sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 124 ayat 1 dan Pasal 125 ayat1 dan 3 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Tugas dan wewenang dinas atau badan yang ada di setiap daerah tentu memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda yang biasanya ditetapkan berdasarkan peraturan daerah masing-masing. Sumber daya manusia dalam setiap instansi pun berbeda-beda, yang tentunya kinerjanya pun akan berbeda.

Kinerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kinerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (T. Hani handoko, 2001: 193) Kinerja yang tinggi akan membuat pegawai semakin loyal terhadap organisasinya dan semakin termotivasi untuk bekerja dengan rasa senang sehingga akan

mencapai produktivitas yang tinggi pula. Sebaliknya pegawai yang tidak tanggung jawab pekerjaannya.

Dalam hal mengatur, mungkin akan menimbulkan konflik atau masalah, baik itu masalah antar individu, ataupun masalah dalam kelompok, sehingga perlu bagi seorang pemimpin untuk mempersiapkan diri secara matang untuk mengarahkan, membina dan merealisasikan tujuan organisasi, sehingga terjalin kerja sama yang baik dimana mereka dapat bekerja secara produktif, dengan demikian tanggung jawab kerja dapat ditingkatkan. Keputusan dan kebijakan yang diambil pemimpin akan mempengaruhi kelangsungan kegiatan dan perkembangan organisasi di masa akan datang.

Selain kepemimpinan, suasana psikologis seorang pekerja sebagai individu sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi sebagai pencapaian tujuan perusahaan tempatnya bekerja. Seseorang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan memberikan hasil yang berbeda serta memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang dibebankan kepadanya (Soekamto, 1999: 23). Pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat bergairah dan berdedikasi.

Motivasi merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Kartono 1990 : 157 dan Manulang 1993 : 146). Di dalam motivasi karyawan, para pimpinan disamping harus memperhatikan dan mempertimbangkan secara kualitatif kemampuan dan potensi psikologi karyawan agar dapat disumbangkan semaksimal mungkin untuk keberhasilan perusahaan, juga perlu memperhatikan dan mempertimbangkan apa yang menjadi kebutuhan karyawan. Kebutuhan karyawan yang terpenuhi atau setidaknya sesuai dengan harapan dan pekerjaannya, maka karyawan akan memiliki

motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya prestasi kerja yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Pemenuhan kebutuhan yang dapat memotivasi karyawan adalah prestasi, tanggung jawab, pengakuan dan penghargaan akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi. Seorang manajer dituntut mampu untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang dimiliki oleh para karyawannya agar tujuan perusahaan mudah untuk dicapai.

Selain kepemimpinan dan motivasi, faktor kerjasama antar pegawai dalam organisasi dapat menampilkan perilaku positif. Sebaliknya, apabila manusia dalam organisasi menampilkan perilaku yang disfungsi, manusia pulalah yang merupakan unsur perusak paling efektif dalam organisasi. Hal inipun berkaitan dengan kerjasama pegawai. Gagasan ideal dalam membentuk kerjasama memang perlu, namun gagasan itu harus pula bersandar pada kondisi obyektif yang dihadapi terutama kondisi SDM saat ini. Kemitraan atau kerjasama antar pegawai dalam suatu organisasi perlu mendapat prioritas daripada fungsi pelayanan (internal) dan staf.

Dengan demikian, dalam rangka peningkatan kerjasama organisasi, diperlukan kepemimpinan yang tangguh yang sekaligus berperan sebagai pemimpin yang andal. Pengalaman dari banyak organisasi dan penelitian dari banyak pakar menunjukkan bahwa yang diperlukan oleh organisasi adalah mengembangkan dan menciptakan banyak pemimpin karena ada pendapat yang mengatakan bahwa PNS dewasa ini tidak memiliki cukup banyak pemimpin yang tangguh tetapi sebaliknya, terlalu banyak pemimpin yang lebih memperhatikan penyelesaian tugas tepat waktu dan sesuai dengan anggaran, tetapi melakukannya dengan cara-cara yang digunakan di masa lalu, walaupun ada perbaikan cara kerja, perbaikan tersebut tidak signifikan.

II. KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Dalam pengertian umum kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi/ mengontrol pikiran serta tingkah laku orang lain

yang ada di bawah pengawasannya tanpa adanya pemaksaan dalam pelaksanaannya dilakukan dengan memotivasinya melalui suatu komunikasi seorang pemimpin harus dapat mengarahkan semua potensi sumber daya manusia secara maksimal dan seefektif mungkin ke arah tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Banyak definisi mengenai kepemimpinan sama banyaknya dengan pembuat definisi. Salah satu definisi sederhana yang dikemukakan oleh Cribbin (1990:51) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama melalui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman, sumbangan dan kepuasan kerja. Definisi lain dikemukakan Hasibuan (1996:343) bahwa kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Sedangkan Moenir (1998:18) mendefinisikan kepemimpinan pada dasarnya mempunyai pokok pengertian sebagai sikap, kemampuan, proses atau konsep yang dimiliki oleh seseorang sedemikian rupa sehingga ia diikuti, dipatuhi, dihormati, dan disayang oleh orang lain dan orang itu bersedia dengan penuh keikhlasannya melakukan perbuatan atau kegiatan yang dikehendaki oleh orang tersebut.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan secara antusias.
- b. Pengaruh kepemimpinan ditunjukkan untuk terciptanya kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Tercapainya tujuan bersama sekaligus akan memberikan kepuasan-kepuasan kepada masing-masing individu.

Menurut studi kepemimpinan dari Soekanto (1999: 296) dalam perilaku kepemimpinan terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu: Kepemimpinan Otoriter (*Authocratic Leadership*). Kepemimpinan

gaya otoriter adalah kepemimpinan yang berpusat pada atasan, di mana keputusan yang diambil dilakukan sendiri tanpa mengikutsertakan atau meminta pendapat bawahan. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*). Pada gaya kepemimpinan demokrasi ini seorang pemimpin lebih suka berdiskusi dengan para bawahan dalam menentukan perencanaan kerja maupun kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan organisasi. Jadi kepemimpinan demokratis ini bersifat terbuka dengan maksud dapat memberikan kesempatan para bawahan untuk mengemukakan ide/gagasan serta mendorong bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez Faire Leadership*). Di mana wewenang pengambilan keputusan berada di tangan mayoritas suara bawahan, sehingga pemimpin hanya merupakan lambang organisasi dan pelaksanaan dari keputusan para bawahan. Gaya kepemimpinan ini bersifat pasif karena pemimpin hanya merupakan lambang organisasi dan pelaksanaan dari keputusan para bawahan. Gaya kepemimpinan ini bersifat pasif karena pemimpin seolah-olah tidak mampu memberikan pengarahan kepada bawahan sehingga komunikasi hanya berjalan satu arah, dari bawah ke atas.

Perilaku kepemimpinan pada umumnya dimotivasi oleh keinginan memperoleh tujuan tertentu dan perilaku tersebut diwujudkan dalam serangkaian kegiatan atau aktivitas. Di dalam kepemimpinan hal ini tercermin dalam pola perilaku pemimpin. Pada dasarnya perilaku/pemimpin secara langsung lebih dikaitkan pada proses kepemimpinan dan prasyarat posisi manajerial dari sifat-sifat yang abstrak.

Pada dasar seorang pemimpin atau manajer merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap kemajuan atau kemunduran sebuah organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan lebih dibanding yang lain. Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar

organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peranan tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat "interpersonal", "informasional", dan "dalam kancah pengambilan keputusan". Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani (*human skill*). Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinan, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah "stakeholders" di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran "interpersonal" yang menampakkan diri dalam tiga bentuk. Kini semakin kuat gaung pendapat yang mengatakan bahwa informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (*human skill*) (Kunarto, 2004: 54). Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pada akhir-akhir ini PNS mendapat banyak kritik dan teguran dari masyarakat mengenai pelayanan yang belum sesuai dengan harapan masyarakat (Nurfaizi, 2004: 46). Hal ini disebabkan karena beberapa faktor, diantaranya adalah manajemen kepemimpinan, motivasi serta kemampuan yang ada pada masing-masing pegawai. Pegawai menyadari bahwa faktor penentu keberhasilan adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Karena masyarakat merupakan tujuan akhir dari tugas dan fungsi PNS sebagai abdi negara (Kunarto, 2004: 47).

Motivasi

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Munandar, 2001: 62).

Sedangkan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Martoyo, 2000: 72) The Liang Gie cs memberikan perumusan "*motivating*" sebagai berikut:

"Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut". Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa "motivasi" pada dasarnya adalah "kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan "*action* atau *activities*" dan memberikan kekuatan "*energy*" yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan". Oleh karena itu tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan-rangsangan terhadap hal semacam di ataslah yang akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh memang dapat menjadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model motivasi yang berbeda-beda. Pandangan manajer yang berbeda tentang masing-masing model adalah penentu penting keberhasilan mereka dalam mengelola karyawan. Berikut ini akan

dibahas tiga diantara model-model motivasi dengan urutan atas dasar kemunculannya, yaitu: (Swasta, 1999:93)

Dari ketiga model di atas, dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.1.
POLA UMUM PENDEKATAN-PENDEKATAN MANAJERIAL
TERHADAP MOTIVASI

Model Tradisional	Model Hubungan Manusiawi	Model Sumber Daya Manusia
Anggapan/Asumsi		
Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang	Orang ingin berguna dan penting	Bekerja pada dasarnya bukan tidak menyenangkan. Orang ingin menyumbangkan pada tujuan yang bermanfaat
Apa yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibanding apa yang mereka peroleh dari kegiatan tersebut	Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu	Sebagian besar orang dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri dan pengendalian diri dibanding dengan permintaan jabatan sekarang.
Jarang yang ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, disiplin diri, atau pengendalian diri	Kebutuhan tersebut lebih penting dari uang dalam motivasi orang untuk bekerja.	
Kebijaksanaan		
Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan	Manajer harus membuat setiap karyawan merasa berguna dan penting	Manajer harus memanfaatkan potensi sumberdaya manusia
Dia harus mem rincikan tugas-tugas menjadi sederhana, bersifat pengulangan, dan operasi mudah dipelajari	Dia harus senantiasa memberi informasi pada bawahan dan mendengar keberatan-keberatan atas rencana-rencananya	Dia harus menciptakan lingkungan di mana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka
Dia harus menetapkan prosedur dan rutinisasi pekerjaan secara terperinci, serta menjalankannya dengan adil tetapi ketat.	Manajer harus memperbolehkan bawahan untuk melakukan disiplin diri dan pengendalian diri atas kegiatan-kegiatan rutin.	Dia harus mendorong partisipasi penuh, peningkatan disiplin diri dan pengendalian diri
Harapan		
Orang bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil	Pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan-keputusan rutin akan	Perluasan pengaruh, disiplin diri dan pengendalian diri akan mengահkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi

	memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting	
Bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan berproduksi memenuhi standar.	Pemuasan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga bawahan akan bersedia bekerja sama.	Kinerja karyawan akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya mereka secara penuh.

Sumber: Diambil dari Richard M, Steers and Lyman W. Porter, eds, *Motivation and Work Behavior* (Swasta, 1999: 82)

Teori-teori dasar motivasi

Teori-teori dasar motivasi adalah sebagai berikut: (Dharmesta, 1999: 86)

1. Teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*), mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan. Teori ini didasarkan atas pengalaman coba-coba, sehingga teori ini tidak dibahas lagi.
2. Teori-teori isi (*content theories*), kadang-kadang disebut teori kebutuhan (*need theories*), adalah berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab-penyebab perilaku atau memusatkan pada pertanyaan "apa" dari motivasi, dan "apa" penyebab perilaku terjadi dan berhenti.

Teori ini menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu tersebut, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor eksternal, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang, dan sebagainya memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang timbul pada diri seseorang dalam berbuat untuk mencapai tujuan. Motivasi seorang pegawai

untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan, sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.

Motivasi bisa menimbulkan situasi kerjasama dan bisa juga situasi berkompetisi. Kondisi kompetisi akan menyebabkan seseorang memperkecil kemungkinan gagal dan mempertinggi keinginan untuk berhasil. Begitu juga kompetisi dalam bekerja akan mempertinggi keinginan untuk mencapai prestasi yang tinggi. Dorongan atau keinginan untuk mencapai prestasi yang tinggi tersebut disebut motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi sangat menentukan tingkah laku seseorang didalam bekerja.

Kemitraan/ Co-Worker

Kemitraan pada dasarnya merupakan perwujudan dari kerjasama antar pegawai (Ndraha, 2004:66). Hubungan kerja atau yang disebut kemitraan merupakan hubungan antara sesama bawahan, hubungan antara bawahan dengan atasan, ataupun hubungan pegawai dengan lingkungannya. Hubungan tersebut menciptakan suatu kerjasama, jika hubungan tersebut dibangun dengan dasar-dasar atau konsep saling menguntungkan. Namun demikian, pencapaian hingga terbentuknya

suatu kemitraan memerlukan suatu proses yang panjang melalui adaptasi. Penciptaan kemitraan dalam pekerjaan itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu (Ndraha, 2004:67):

- a. Kerja yang berperan langsung membentuk nilai, yaitu didikan yang bermutu.
- b. Manajemen kerja, yang mengatur bagaimana pekerjaan yang harus dilakukan.
- c. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan, termasuk didalamnya lingkungan fisik maupun manusia.

Setiap organisasi bertujuan untuk mencapai output yang diinginkan. Output dalam organisasi terdiri dari produk yang dikeluarkan bagi luar perusahaan, serta produk yang bermanfaat bagi perusahaan. Pencapaian output tersebut akan tercapai dengan baik, jika dalam organisasi terjadi organisasi kerja (*work webbing*) atau kerjasama antar pelaku-pelaku dalam organisasi (*co-worker*). Pencapaian kerjasama dalam organisasi ini semuanya berawal dari berbagai aspek, yang didalamnya adalah konsep visi dan misi organisasi yang jelas, sumber-sumber kehidupan organisasi seperti pimpinan, pendanaan, kompensasi dan sebagainya, serta aspek legalitas organisasi itu sendiri (Ndraha, 2006: 74). Visi dan misi organisasi menyangkut beberapa aspek didalamnya termasuk budaya organisasi dan perilaku pegawai dalam bekerja. Perilaku-perilaku pegawai ini akan membentuk suatu hubungan kausalitas antar pegawai, antar pegawai dengan pimpinan, maupun pegawai dengan organisasi. Dari kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam pegawai tersebut akan menumbuhkan kerjasama jika terjadi adaptasi yang baik, namun sebaliknya, jika tidak terjadi adaptasi maka kerjasama tidak akan tercapai, dan tujuan organisasi pun mengalami hambatan dalam pencapaiannya.

Demikian halnya dengan sumber kehidupan organisasi, terutama yang menyangkut kesejahteraan pegawai, akan berpengaruh terhadap keberadaan kerjasama antar pegawai. Kesejahteraan

pegawai yang terwujud dengan gaji atau kompensasi yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan, maka pegawai pun akan memiliki kepedulian terhadap sesama pegawai maupun terhadap organisasinya. Pegawai merasa saling membutuhkan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Dengan begitu, antar pegawai timbul perasaan senasib sepenanggungan sehingga saling berempati dengan melakukan kerjasama (Ndraha, 2006: 75).

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja telah dilakukan selama seperempat abad yang lalu (Locke dalam Robbins, 1999:78). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu obyek yang dapat mempengaruhi dan memodifikasi berbagai kekuatan yang ada di dalam individu pegawai. Suatu studi empiris mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Baron dalam Hasibuan (2003:45), mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, promosi dan minimisasi konflik antara pegawai, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan.

Studi yang dilakukan oleh Madu dalam Sedarmayanti (2001:56) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja pegawai dengan kinerja, baik untuk perusahaan besar maupun kecil. Dalam studi ini, kepuasan kerja diukur dengan tingkat absensi, kepemimpinan, *financial reward*, evaluasi kerja tingkat perputaran pegawai, *non-financial reward*, program pendidikan dan pelatihan, program promosi dan peningkatan jabatan.

Kinerja

Kinerja juga merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins dalam Lupiyoadi 2002:216). Bernardin dan Russel (dalam Achmad S Ruky 2001:15) mendefinisikan kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu kurun waktu.

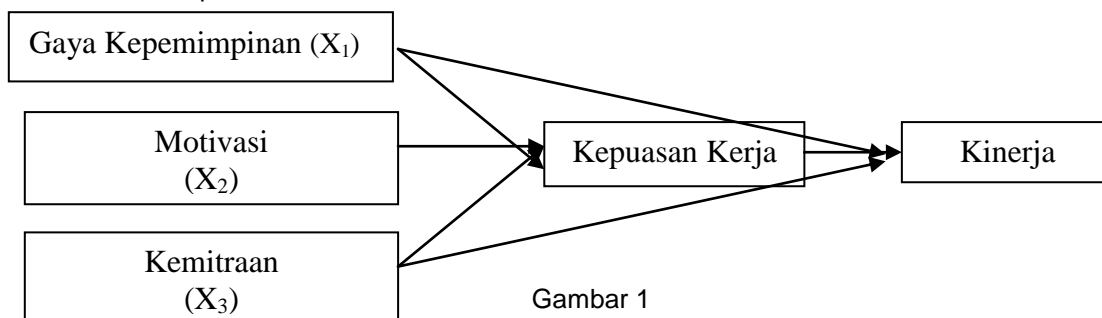
Kinerja merupakan penilaian dari pegawai yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Basu Swasta,1994:69). Kinerja merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler dalam Koentjaraningrat, 1999: 146). Kinerja berhubungan dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan, dan sesama pegawai (Tiffin dalam Basu Swasta,1994:71).

Henry Simamora (1998:43) mengartikan kinerja sebagai “the way an employee feels about his or her job”. Artinya bahwa kinerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan,

kemampuan dan pendidikan. T. Hani Handoko (1998:47) mengartikan kinerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kinerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Stephen Robins dalam Rambat Lupiyoadi (2004:23) menyatakan bahwa kinerja itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robin tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai. Berdasarkan kriteria definisi diatas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Sasaran utama dalam perbaikan kinerja organisasi adalah pelayanan pelanggan internal dan eksternal, kerja sama tim, pengembangan pegawai (Amstrong 2003:207).

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan deskripsi teori yang dikemukakan di atas, lebih lanjut akan diajukan kerangka berpikir dan model hubungan antar masing-masing ubahan yang dilibatkan dalam penelitian ini.



Gambar 1
KERANGKA PIKIR

Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang harus dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian (Arikunto, 2001:56). Hipotesis juga diartikan sebagai dugaan awal terhadap suatu pokok masalah yang harus dibuktikan untuk membuktikan dugaan tersebut terbukti atau tidak (Supranto, 1996: 72).

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka pikir di atas, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- H₂ : ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
- H₃ : ada pengaruh kemitraan terhadap kinerja pegawai.
- H₄ : ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
- H₅ : ada pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
- H₆ : ada pengaruh kemitraan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
- H₇ : ada pengaruh kepuasan terhadap kinerja.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif menurut Sugiyono (1999: 7) adalah penelitian yang hasilnya digambarkan dalam bentuk angka-angka, tabel-tabel sebagai hasil dari penelitiannya. Sedangkan variabel dalam penelitian ini adalah: Variabel terikat (Y₂) adalah kinerja. Variabel bebas (X) adalah gaya kepemimpinan (X₁), motivasi (X₂), kemitraan (X₃) dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Y₁).

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999:4). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DPKD Pemerintah Kota Salatiga sejumlah 61

orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan obyek penelitian (Sugiyono, 1999: 7). Mengingat jumlah populasi yang kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel, atau dinamakan penelitian sensus.

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel itu diukur. Definisi operasional ditunjukkan oleh indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel secara terperinci. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert yaitu suatu cara yang lebih sistematis untuk memberi skor pada indeks (Singarimbun, 2000 : 111), dimana skor diberikan untuk memberikan bobot bagi jawaban responden dan untuk keperluan statistik dan juga karena jawaban responden perlu diskala interval untuk mengolah dari data kualitatif menjadi kuantitatif (Singarimbun 2000: 112).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data primer dapat diketahui bahwa responden yang berumur 26-35 tahun yaitu sebanyak 25 orang atau 40.98%, berumur 20-25 tahun sebanyak 19 orang atau 31.15%, berumur 36-45 tahun sebanyak 18.03%, dan berumur 46-55 tahun sebanyak 9.84%. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa sebagian besar pegawai DPKD berumur 26-35 tahun. Sementara itu berdasarkan pendidikan, maka responden dikategorikan yang berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 22 orang atau 36.07%, D III sebanyak 28 orang atau 45.90%, S1 sebanyak 9 orang atau 14.75%, dan berpendidikan S2 sebanyak 2 orang atau 3.28%. Jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa rata-rata pegawai berpendidikan D III. Responden dengan masa kerja 10-20 tahun sebanyak 24 orang atau 39.24%, masa kerja < 10 tahun sebanyak 44.26%, dan masa kerja > 20 tahun sebanyak 19.67%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata masa kerja pegawai berkisar < 10 tahun.

Deskripsi Operasional Variabel

Berdasarkan jawaban responden, maka yang menjawab sangat setuju atas hubungan pimpinan dengan bawahan harmonis sebanyak 30 orang atau 49.18%, yang menjawab setuju sebanyak 25 orang atau 40.98% dan netral

sebanyak 6 orang atau 9.84%. Berdasarkan jawaban responden diatas, rata-rata pegawai memiliki tanggapan sangat setuju atas hubungan pimpinan dengan bawahan harmonis. Indikator apresiasi pimpinan terhadap pekerjaan bawahan kurang sebanyak 31 orang atau 50.82%, sangat setuju sebanyak 23 orang atau 50.82%, dan netral sebanyak 7 orang atau 11.48%. Jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa apresiasi pimpinan terhadap pekerjaan bawahan kurang.

Berdasarkan jawaban responden, yang menjawab setuju atas komunikasi pimpinan dengan bawahan baik sebanyak 29 orang atau 47.54%, sangat setuju sebanyak 27 orang atau 44.26%, dan netral sebanyak 5 orang atau 8.20%. Jawaban responden menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan dengan bawahan baik. Yang menjawab setuju atas pimpinan

melimpahkan semua wewenang pada bawahan sebanyak 33 orang atau 54.10%, sangat setuju sebanyak 16 orang atau 26.23%, dan netral sebanyak 12 orang atau 19.67%. Jawaban responden tersebut menunjukkan bahwa pimpinan melimpahkan semua wewenang pada bawahan. Berdasarkan jawaban responden, yang menjawab sangat setuju atas bawahan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan sebanyak 31 orang atau 50.82%, setuju sebanyak 25 orang atau 40.98%, yang dan netral sebanyak 5 orang atau 8.20%.

Analisis Data

Uji pengaruh langsung dengan t test

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat atau menguji H_1 , H_2 , H_3 , dan H_7 menggunakan t test. Hasil analisis dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1
NILAI t HITUNG

Variabel	t hitung	t tabel
Gaya Kepemimpinan	3.820	2.0032
Motivasi	4.064	2.0032
Kemitraan	3.317	2.0032
Kepuasan kerja	6.865	2.0032

Variabel dependent: kinerja

Pengujian pertama dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan (independen) dengan kinerja (dependen) dengan jumlah responden sebanyak 61 orang. Hasil print-out dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai t hitung 3.820 (Sig. 0,000). Sedangkan nilai t tabel untuk degree of freedom (df) 56, level of significance (α) 0,05 adalah 2.0032 sehingga nilai t hitung 3.820 > nilai t tabel = 2,0032 dan nilai signifikansi 0.000 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja dapat diterima.

Pengujian kedua dilakukan terhadap variabel motivasi (independen) dengan kinerja (dependen) dengan jumlah responden sebanyak 61 orang. Hasil print-out dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai t hitung 4.064 (Sig. 0,000). Sedangkan nilai t tabel untuk degree of freedom (df) 56, level of significance (α) 0,05 adalah 2,0032 sehingga nilai t hitung 4.064 > nilai t tabel = 2,0032 dan nilai signifikansi 0.000 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi (X_2) terhadap kinerja dapat diterima.

Pengujian ketiga dilakukan terhadap variabel kemitraan (independen) dengan kinerja

(dependen). Hasil print-out dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai t hitung 3.317 (Sig. 0,001). Sedangkan nilai t tabel untuk degree of freedom (df) 56, level of significance (α) 0,05 adalah 2,0032 sehingga nilai t hitung = 3.317 > nilai t tabel = 2,0032 dan nilai signifikan 0.001 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemitraan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemitraan (X_3) terhadap kinerja dapat diterima.

Pengujian yang dilakukan terhadap variabel kepuasan kerja (independen) dengan kinerja (dependen) dengan jumlah responden sebanyak 61 orang. Hasil print-out dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai t hitung 6.865 (Sig. 0,000). Sedangkan nilai t tabel untuk degree of freedom (df) 56,

level of significance (α) 0,05 adalah 2,0032 sehingga nilai t hitung 6.865 > nilai t tabel = 2,0032 dan nilai signifikansi 0.000 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja (Y_1) terhadap kinerja dapat diterima.

Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa H_1 , H_2 , H_3 , dan H_7 yang diajukan dapat diterima.

Uji regresi linier berganda dengan analisis jalur ini digunakan untuk menguji hipotesis H_4 , H_5 , dan H_6 . Untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kemitraan terhadap kepuasan kerja berdasarkan pada tabel 4.37 di bawah ini:

Tabel 4.2
HASIL REGRESI BERGANDA

Variabel	Standardized coefficient	Signifikansi
Gaya kepemimpinan (X1)	0.611	0.000
Motivasi (X2)	0.768	0.000
Kemitraan (X3)	0.857	0.000

Variabel dependent: kepuasan kerja

Nilai e_1 yang diperoleh sebesar =
 $e_1 = \sqrt{1-0.728} = 0.521$

Sehingga persamaan regresi diperoleh sebagai berikut:

$$Y_1 = 0.611X_1 + 0.768 X_2 + 0.857 X_3 + e_1$$

Untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kemitraan dan kepuasan kerja terhadap kinerja berdasarkan pada tabel 4.38 sebagai berikut:

Tabel 4.3
HASIL REGRESI BERGANDA

Variabel	Standardized coefficient	Signifikansi
Gaya kepemimpinan (X1)	0.390	0.000
Motivasi (X2)	0.314	0.000
Kemitraan (X3)	0.418	0.000
Kepuasan kerja (Y1)	0.976	0.000

Variabel dependent: kinerja

Nilai $e^2 = \sqrt{1-0.693} = 0.554$

Persamaan regresi yang diperoleh adalah

$$Y_2 = 0.390X_1 + 0.314X_2 + 0.418X_3 + 0.976Y_1 + e_2$$

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening, artinya kinerja akan tercapai jika pegawai telah mencapai kepuasan kerja yang didukung oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan kemitraan. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2004) bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang didukung oleh motivasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Pada dasarnya setiap organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dibentuk dan disusun atas dasar adanya tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka harus didukung atau ditunjang oleh berbagai sumber, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sumber daya manusia meliputi para pimpinan dan tanggung jawab pegawai. Sedangkan sumber daya lainnya mencakup sarana dan prasarana baik fisik maupun finansial. Seperti struktur organisasi, tugas dan wewenang, pembagian kerja, peraturan disiplin dan peraturan lainnya yang berlaku di institusi yang bersangkutan, gedung, peralatan kantor, alat transportasi dan sebagainya. Unsur manusia dalam institusi mempunyai peran yang sangat menunjang terhadap kesuksesan dalam pencapaian tujuan, atau dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu institusi tergantung kepada orang-orang yang menjadi anggotanya. Dalam wadah institusi manusia berinteraksi satu sama lain berdasarkan pola struktur hubungan kerja (kemitraan), wewenang dan tanggung jawab hal ini menunjukkan adanya perilaku organisasi.

Dalam kaitannya dengan hal ini perilaku organisasi dapat ditekan bahwa organisasi-organisasi dibentuk oleh manusia

untuk mencapai tujuan atau sasaran-sasaran tertentu dan oleh karena komponen pokok organisasi adalah manusia maka sebenarnya perilaku organisasi yang bersangkutan. Seperti definisi perilaku organisasi sebagai berikut: *“Organization behavior is the study of the many factors that have an impact on how individuals and groups respon to and act in organizations and how organizations manage their environments”*. (Perilaku organisasi adalah studi dari banyak faktor yang mempunyai pengaruh bagaimana individu-individu dan kelompok menanggapi dan bertindak dalam organisasi dan bagaimana organisasi mengendalikan lingkungannya). Hal ini sesuai pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuwalliatin (2004) bahwa hubungan yang harmonis dengan pimpinan, komunikasi dengan bawahan yang terjalin dengan baik, adanya pelimpahan wewenang merupakan suatu bagian dari perilaku organisasi, yang memang harus dijalankan apabila organisasi tersebut ingin mencapai tujuannya. Selain itu faktor intern individu seperti semangat pegawai dalam bekerja juga akan sangat memberikan dampak yang besar bagi pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis dengan bawahan serta mampu menumbuhkan sikap rasa bangga kepada bawahan sehingga tanggung jawab bawahan terhadap pekerjaan akan mengalami peningkatan. Hubungan yang harmonis pimpinan dengan bawahan tercipta jika komunikasi dalam organisasi tidak berlangsung dari atas ke bawah, tetapi berlangsung dua arah. Komunikasi yang berjalan dengan baik menumbuhkan sikap tanggung jawab dan meningkatkan motivasi bawahan dalam bekerja.

Apabila diperhatikan hasil penelitian di atas, nampaknya mempunyai prinsip yang sama yaitu melihat kepemimpinan melalui pendekatan kepemimpinan dapat dianalisis secara operasional perilaku kepemimpinan dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu dimensi hubungan tugas dan hubungan atasan dan bawahan, apabila dimensi tugas lebih dominan dibandingkan dengan hubungan atasan dan bawahan maka kepemimpinan otoriter tetapi sebaliknya apabila dimensi hubungan antara

bawahan lebih dominan dari pada hubungan tugas maka kepemimpinan Demokratik walaupun pada kenyataan bisa kombinasi (situasional).

Demikian halnya dengan motivasi pegawai, adanya pemberian tunjangan merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai. Tunjangan merupakan suatu bentuk penghargaan atas hasil pekerjaan bawahan. Penghargaan tersebut akan menumbuhkan rasa semangat dalam diri pegawai untuk bekerja dengan baik. Selain itu, kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, baik dilakukan melalui studi lanjutan oleh pegawai juga mampu memberikan motivasi sekaligus untuk meningkatkan profesionalisme pegawai dalam bekerja. Dengan demikian pengetahuan yang diperoleh juga akan memberikan dampak positif terhadap tanggung jawab kerja pegawai.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kemitraan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan uraian-uraian pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut: Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja, yang berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat diterima (H_1 diterima, H_0 ditolak). Variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, yang berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja dapat diterima (H_2 diterima, H_0 ditolak). Variabel kemitraan mempunyai pengaruh terhadap kinerja, yang berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemitraan terhadap kinerja dapat diterima (H_3 diterima, H_0 ditolak). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga terbukti dengan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar

daripada pengaruh langsung (H_4 diterima, H_0 ditolak). Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga terbukti dengan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung (H_5 diterima, H_0 ditolak). Pengaruh kemitraan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga terbukti dengan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung (H_6 diterima, H_0 ditolak). Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja diterima (H_7 diterima, H_0 ditolak). Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel intervening terhadap semua variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan nilai pengaruh langsung yang lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja adalah variabel kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien beta yang paling tinggi diantara variabel yang lainnya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, kemitraan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, maka saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Kemitraan pegawai, terutama sikap empati terhadap sesama pegawai perlu ditingkatkan seperti peduli terhadap rekan kerja atau keluarga rekan kerja yang mengalami musibah ataupun mendapatkan anugerah dengan jalan mengunjunginya.
2. Pimpinan perlu memberikan apresiasi atau penilaian terhadap hasil kerja pegawai, sehingga bawahan merasa mendapatkan perhatian sekaligus pengawasan dari pimpinan, yang dapat menumbuhkan semangat dalam bekerja pegawai.
3. Pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, terutama keputusan yang menyangkut tugas bawahan perlu dilakukan, dengan cara mengajak berkomunikasi bawahan untuk mendapatkan masukan yang berguna dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2001. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, Cetakan 23
- As'ad, Moh. 2002. *Pola Manajemen Perusahaan*. Bandung: Alfabeta
- Cribbin, James. 1990. *Kepemimpinan Mengefektifkan Strategi Organisasi*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Dharmesta, Teguh. 1999. *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta
- Ekobis*. Jurnal Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang Tahun 2004
- Ghozali, Imam. 2004. *Analisis Multivariate dengan Aplikasi SPSS*. Semarang: BP Undip
- Hadi, Sutrisno. 1999. *Statistik*. Yogyakarta: Andi Offset
- Haditono, Sri Rahayu. 1994. *Manajemen Perusahaan*. Yogyakarta: Kanisius
- Handoko, Hani. 2001. *Organisasi Perusahaan* Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. 1998. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi 2, Jakarta: PT. Gunung Agung
- Hoessein, Umar. 2001. *Daerah dalam Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Graha Ilmu
- Kartono, Kartini. 1990. *Motivasi*. Bandung: Alfabeta
- Koentjaraningrat. 1999. *Pengaruh Lingkungan Sosial dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta: Rajawali
- Kohli, et al. 1998. *Pelatihan Kerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UI Press
- Kunarto. 2004. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali
- Lupiyoadi, Rambat. 2004. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: LP3EM UI
- Manulang, M. 1993. *Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Bina Cipta
- Martoyo, Susilo. 2000. *Pola Manajemen dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Moenir, AS. 1998 *Tata Laksana Manajemen Perkantoran dan Penerapannya*, Jakarta: Pradnya Paramitha
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2003. *Pola Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali
- Nasution, S. 1998. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Bandung; Alfabeta
- Ndraha, Taliziduhu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Graha Ilmu

- Piercy N. 1997. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, SP. 1999. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo
- Rosidah. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Ruky, Achmad S. 2001. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Ghalia
- Sarwono, Jonathan. 2004. *SPSS 13*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Kanisius
- Siagian, Sondang P. 1988. *Peranan Staff dalam Manegemen*, Jakarta: Gunung Agung
- Soekanto, Nasier. 1999. *Manajemen Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press
- Suharto. 2005. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu
- Supranto, J. 1996. *Teknik Riset Pemasatan*. Jakarta: Rajawali
- Suprihanto. 1988. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Angkasa
- Simamora, Henry. 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press
- Singarimbun, Masri. 2000. *Metode Research*. Jakarta: UI Press
- Slameto. 1996. *Belajar dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta
- Soekamto. 1999. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pelita Press
- Soelaeman. 2002. *Azas-azas Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press
- Sugiyono. 1999, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Sulaiman, Wahid. 2004. *Analisis Data dengan Program SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset
- Suprihanto, John. 1998. *Manajemen Organisasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Swasta, Basu. 1991. *Azas-azas Manajemen*. Yogyakarta: YKPN
- Wibowo. 2005. *Manajemen Organisasi Modern*, Jakarta: Graha Ilmu
- Yin, Robert K.. 1999. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press
- Yulianti. 2000. *Statistik untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta