

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASAMARGA BALI TOL DI DENPASAR**

I Putu Gandi Ginantra  
*Universitas Warmadewa*  
*gandiginatra@gmail.com*

## **ABSTRAK**

Jalan tol merupakan salah satu alternatif yang digunakan untuk mengatasi kemacetan yang semakin meningkat di Indonesia. Untuk mengelola jalan tol tidak cukup hanya dengan dana yang besar, tetapi harus ditunjang dengan pola pembinaan yang intensif, terencana dan terukur bagi semua karyawan. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan, pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar. Untuk menjawab tujuan penelitian ini maka dilakukan penelitian dengan populasi karyawan 94 orang dengan jabatan *officer* PT. Jasamarga Bali Tol sebagai populasi. Sampel diambil dengan menggunakan metode *Sensus*. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial yaitu PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Denpasar. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saran yang diberikan perlu adanya peningkatan motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, misalnya dengan memberikan motivasi finansial yang lebih layak maupun motivasi non finansial seperti penghargaan atas prestasi kerja karyawan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*Toll road is one of the alternatives used to overcome the increasing congestion in Indonesia. To manage toll roads is not enough with large funds, but must be supported by intensive, planned and measured form of training for all employees. The purpose of this study is to determine the influence of leadership on employee satisfaction, the influence of motivation on employee satisfaction, the influence of satisfaction on employee performance, the influence of leadership on employee performance, the influence of motivation on the performance of employees of PT. Jasamarga Bali Tol in Denpasar. To answer the purpose of this study then conducted research with a population of 94 employees with positions officer PT. Jasamarga Bali Tol as population. Samples were taken using Census method. Methods of data analysis using descriptive analysis and inferential analysis of PLS. The results showed that leadership have positive and significant impact on employee job satisfaction. Motivation has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Leadership has a positive and significant effect on employee performance in Denpasar. Motivation has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance. The suggestions given need to increase the motivation given by the company to the employees, for example by giving the financial motivation more feasible and non-financial motivation such as awards for employee performance.*

**Keywords:** leadership, motivation, employees satisfaction, employees, performance

## **PENDAHULUAN**

Jalan tol merupakan salah satu alternatif yang digunakan untuk mengatasi kemacetan yang semakin meningkat di Indonesia. Proyek pembangunan jalan tol semakin ditingkatkan guna mengimbangi pergerakan masyarakat yang selalu mengalami perpindahan dari satu tempat ke

tempat lain. Langkah nyata yang dilakukan pemerintah Bali saat ini adalah dengan menjalankan pembangunan tol Bali Mandara. jalan tol Bali mandara memberikan kontribusi yang baik dalam perkembangan ekonomi dan mengatasi kemacetan yang terjadi di Bali selatan. Untuk mengelola jalan tol tidak cukup hanya dengan dana

yang besar, tetapi harus ditunjang dengan pola pembinaan yang intensif, terencana dan terukur bagi semua karyawan. Hal ini disebabkan adanya tantangan mengingat banyaknya masalah yang harus dihadapi Perusahaan yang hingga kini belum sepenuhnya dapat dilaksanakan terutama dalam upaya mensejahterakan anggotanya, kualitas sumber daya manusia yang harus terus ditingkatkan guna tercapainya Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan serta memiliki daya saing agar mampu bersaing di era global. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan tentu saja diperlukan kinerja karyawan yang optimal.

Penelitian yang dilakukan Pariaribo (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian dari Mariastuti (2015) menyatakan hasil yang berbeda yaitu bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja serta kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian Teck Hong dan Waheed (2011) menunjukkan bahwa setiap organisasi ritel di Malaysia menyiapkan skema reward dan perlu mempertimbangkan empat faktor motivasi kondisi kerja, pengakuan, kebijakan perusahaan, dan uang. Keempat faktor dapat digunakan untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja tenaga penjualan. Beberapa penelitian seperti Chaudhary (2012), Dieleman (2013), Abonam (2011), Peter and Bram (2009), Muogbo (2013), Shanthakumary (2012) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Susan *et al.* (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat pada kinerja disebabkan perubahan cara motivasi yang dilakukan oleh manajemen. Namun Penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2010) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kepuasan kerjetetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan. Akan tetapi penelitian Dherman dkk. (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan dalam penelitian Dherman, dkk (2012) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Provinsi Bali. Disebutkan bahwa meskipun Karyawan memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil serupa juga dihasilkan oleh Juni Ermawati (2014) dengan temuannya motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV, Sampurno Abadi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Heri Susanto dan Nuraini Aisyah (2010) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. berdasarkan hasil tersebut maka dengan demikian akan menjadi sangat penting untuk melakukan sebuah penelitian kembali.

Adapun rumusan masalah yang dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar?
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar?
4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar?
5. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar?

Sesuai dengan pokok permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan

karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar.

Manfaat yang dapat diperoleh dari proses penelitian serta analisis data dalam pengujian hipotesis penelitian, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis, yaitu :

1. Kontribusi teoritis, yaitu memperkaya bukti empiris pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol di Denpasar.
2. Kontribusi praktis Untuk memberikan gambaran kepada manajemen PT. Jasamarga Bali Tol tentang bagaimana pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
3. Untuk memberikan pemahaman kepada manajemen PT. Jasamarga Bali Tol arti penting motivasi bagi seorang karyawan agar dapat tetap bertahan dan meningkatkan kinerjanya

Berdasarkan fenomena dan research gap diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Jasamarga Bali Tol.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama (Ardana, dkk, 2012:179). Hasibuan (2014:170) mengemukakan bahwa

kepemimpinan itu adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

### Motivasi

Pada bagian ini disajikan teori motivasi dan kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi. Keberhasilan pengelolaan suatu PT. Jasamarga Bali Tol sangat ditentukan oleh aktivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dalam hal ini PT. Jasamarga Bali Tol harus memiliki cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, antar lain dengan memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan target yang ingin dicapai. Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi Robbins (2001). Dalam teori Herzberg (1966) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi, dimana masing-masing dimensi mempengaruhi satu aspek yang terpisah dari kepuasan kerja. *Hygiene factor* mencegah ketidakpuasan tetapi mereka tidak mengarah ke kepuasan.

### Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins (2006:103) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan sekerja dan para atasan, mematuhi peraturan dan ke-

bijakan organisasi, memenuhi standardkinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal. Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya sehingga lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku. Keyakinan bahwa karyawan yang puas lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas menjadi prinsip dasar bagi para manajer maupun pimpinan Robbins (2006).

### Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:14).

Ada 3 faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah yang merancang, menghasilkan dan meneruskan pelayanan-pelayanan. Karena salah satu sasaran dari manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan kegiatan-kegiatan yang merupakan kontribusi menuju *superior organization performance*. Yualina dan Suhana (2012) dalam Astuti dan Dharmadiaksa (2014) kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan standar kerja atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di Perusahaan Jalan Tol PT Jasamarga Bali Tol yang berlokasi di Jalan Bypass I Gusti Ngurah Rai No 505 Pemogan Denpasar. Berdasarkan pokok masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel dalam analisis ini dapat diidentifikasi Konstruk Endogen adalah kepuasan

kerja (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2) sedangkan Konstruk Eksogen adalah kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2). Cara pengumpulan data dengan menggunakan metode angket dan wawancara. Jenis data adalah data

kuantitatif berupa jawaban yang diperoleh dari penyebaran angket, dan karakteristik responden. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah karakteristik responden antara lain: nama, jenis kelamin, status pekerjaan. Sumber data adalah sumber data primer yang didapat dari penyebaran angket kepada responden dan sumber data sekunder seperti jumlah pegawai dalam perusahaan, informasi mengenai kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sampel diambil dengan menggunakan metode *Sensus*. Untuk memperoleh data primer, maka peneliti akan membagikan 94 kuisioner kepada sampel yang ada di PT Jasamarga Bali Tol tersebut. Dalam penelitian ini skala Likert yang digunakan adalah skala dengan lima tingkatan. masing-masing alternatif jawaban akan diberi skor numerik sebagai berikut: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), cukup setuju (3), setuju (4), sangat setuju (5). Uji Instrumen dengan menggunakan uji validitas dan reliabelitas. Validitas merupakan hal yang penting bagi suatu alat ukur, karena pengujian ini menunjukkan bahwa instrumen atau alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu konsep benar-benar melakukan fungsinya, yaitu mengukur konsep yang diinginkan.

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Pearson Product Moment	Keterangan
1	Kepemimpinan	X1.1	0,947	Valid
		X1.2	0,926	Valid
		X1.3	0,923	Valid
		X1.4	0,940	Valid
		X1.5	0,963	Valid
2	Motivasi	X2.1	0,994	Valid
		X2.2	0,994	Valid
		X2.3	0,985	Valid
		X2.4	0,985	Valid
3	Kepuasan kerja	Y1.1	0,746	Valid
		Y1.2	0,723	Valid
		Y1.3	0,876	Valid
		Y1.4	0,820	Valid
4	Kinerja	Y2.1	0,716	Valid
		Y2.2	0,863	Valid
		Y2.3	0,881	Valid
		Y2.4	0,735	Valid

Berdasarkan Tabel 1, instrumen-instrumen pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki skor total diatas 0,30 sehingga dapat disimpulkan bahwa, seluruh butir dalam instrumen penelitian ini dikatakan valid atau dapat dinyatakan layak digunakan sebagai alat ukur.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**1. Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model/Outer Model)**

Sehubungan dengan indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini bersifat reflektif, maka evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut

*a. Convergent Validity*

*Convergent Validity* merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator yang bersifat reflektif. Evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* diantara 0,60 – 0,70. Namun untuk analisis yang teorinya tidak jelas maka *outer loading* 0,50 direkomendasikan (Lathan dan Ghozali, 2012:78), serta signifikan pada tingkat *alpha* 0.05 atau *t-statistik* 1,96.

Tabel 2  
Nilai *Outer Loading* Hasil Estimasi Model Sebelum Rekonstruksi Model

Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O...	P Values	
X1.1 <- Kepemimpinan	0.956	0.956	0.019	50.355	0.000
X1.2 <- Kepemimpinan	0.942	0.942	0.020	47.903	0.000
X1.3 <- Kepemimpinan	0.971	0.971	0.011	90.533	0.000
X1.4 <- Kepemimpinan	0.821	0.810	0.095	8.646	0.000
X1.5 <- Kepemimpinan	0.988	0.988	0.004	267.699	0.000
X2.1 <- Motivasi	0.968	0.968	0.010	97.299	0.000
X2.2 <- Motivasi	0.933	0.932	0.020	46.210	0.000
X2.3 <- Motivasi	0.953	0.952	0.015	61.951	0.000
X2.4 <- Motivasi	0.966	0.965	0.011	84.252	0.000
Y1.1 <- Kepuasan_Kerja	0.759	0.754	0.046	16.367	0.000
Y1.2 <- Kepuasan_Kerja	0.809	0.808	0.025	31.861	0.000
Y1.3 <- Kepuasan_Kerja	0.771	0.772	0.025	30.848	0.000
Y1.4 <- Kepuasan_Kerja	0.687	0.687	0.054	12.739	0.000
Y2.1 <- Kinerja	0.414	0.408	0.080	5.145	0.000
Y2.2 <- Kinerja	0.929	0.930	0.017	55.653	0.000
Y2.3 <- Kinerja	0.869	0.870	0.024	36.315	0.000
Y2.4 <- Kinerja	0.690	0.685	0.068	10.176	0.000

Sumber : Lampiran 5

Pada Tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan *outer loading* dari masing-masing indikator konstruk Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, terdapat satu indikator yaitu Y21 yang memiliki nilai *outer loading* < 0,50 maka perlu dilakukan rekonstruksi model.

Setelah rekonstruksi hasil perhitungan ulang dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

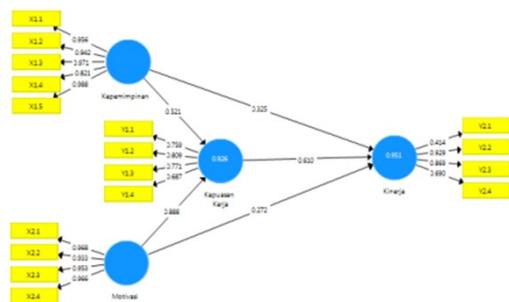
Tabel 3  
Nilai *Outer Loading* Hasil Estimasi Model Setelah Rekonstruksi Model

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values	
X1.1 <- Kepemimpinan	0.957	0.956	0.017	55.109	0.000
X1.2 <- Kepemimpinan	0.942	0.942	0.019	50.293	0.000
X1.3 <- Kepemimpinan	0.972	0.972	0.010	100.410	0.000
X1.4 <- Kepemimpinan	0.818	0.808	0.100	8.187	0.000
X1.5 <- Kepemimpinan	0.988	0.988	0.003	295.071	0.000
X2.1 <- Motivasi	0.968	0.968	0.010	93.198	0.000
X2.2 <- Motivasi	0.933	0.930	0.021	43.940	0.000
X2.3 <- Motivasi	0.953	0.952	0.014	66.011	0.000
X2.4 <- Motivasi	0.966	0.966	0.012	81.189	0.000
Y1.1 <- Kepuasan_Kerja	0.764	0.763	0.045	17.109	0.000
Y1.2 <- Kepuasan_Kerja	0.812	0.813	0.025	33.084	0.000
Y1.3 <- Kepuasan_Kerja	0.769	0.771	0.026	29.617	0.000
Y1.4 <- Kepuasan_Kerja	0.678	0.678	0.056	12.181	0.000
Y2.2 <- Kinerja	0.924	0.925	0.013	71.588	0.000
Y2.3 <- Kinerja	0.940	0.941	0.009	104.902	0.000
Y2.4 <- Kinerja	0.669	0.664	0.070	9.559	0.000

Sumber : Lampiran 5

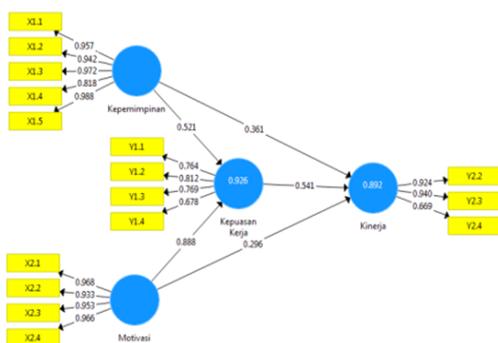
Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator pengukuran konstruk Kepemimpinan, Motivasi Kepuasan Kerja dan Kinerja telah memiliki nilai > 0.50 dan seluruh indikator signifikan pada 0,05.

Gambar hasil perhitungan mengenai nilai *outer loading* sebelum rekonstruksi dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini:

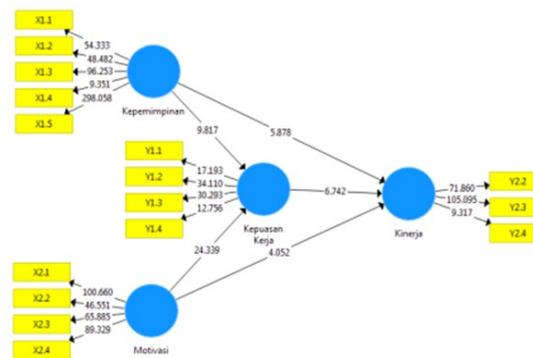


Gambar 1  
Outer Loading dan Path Koefisien Sebelum Rekonstruksi

Sedangkan Gambar hasil perhitungan mengenai nilai *outer loading* setelah rekonstruksi ditunjukkan pada Gambar 2

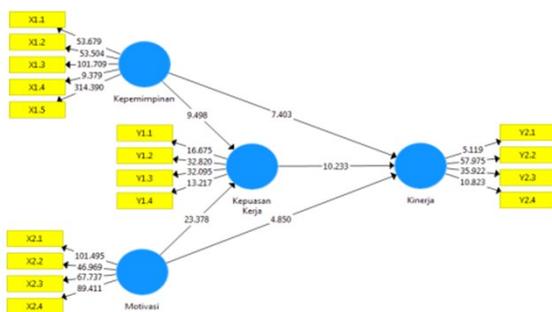


Gambar 2  
Outer Loading dan Path Koefisien Setelah Rekonstruksi



Gambar 4  
Bootstrapping (Uji Statistik) Outer Loading setelah Rekonstruksi Model

Hasil perhitungan mengenai hasil uji signifikansinya (*bootstrapping*) sebelum rekonstruksi model dapat dilihat pada Gambar 3 sebagai berikut:



Gambar 3  
Bootstrapping Sebelum Rekonstruksi Model

Sedangkan untuk hasil uji statistik setelah rekonstruksi model dapat dilihat pada Gambar 4 berikut ini:

*b. Discriminant Validity*

Pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten, dapat pula dilakukan melalui *discriminant validity*. Diskriminan validitas dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien Akar AVE ( $\sqrt{AVE}$  atau *Square root Average Variance Extracted*) setiap variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Suatu variabel dikatakan valid, jika akar AVE ( $\sqrt{AVE}$  atau *Square root Average Variance Extracted*) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model penelitian (Lathan dan Ghazali, 2012:78-79), dan AVE lebih besar dari 0,50. Hasil uji dari *Discriminant Validity* adalah sebagai berikut:

Tabel 4  
Uji *Discriminant Validity*

Konstruk	AVE	$\sqrt{AVE}$	MOTIVASI	KEPEMIMPINAN	KEPUASAN KERJA	KINERJA KARYAWAN
MOTIVASI	0,912	0,955	1,00			
KEPEMIMPINAN	0,879	0,938	0,166	1,00		
KEPUASAN KERJA	0,574	0,758	0,950	0,449	1,00	
KINERJA	0,729	0,854	0,769	0,578	0,73	1,00

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai AVE seluruh konstruk > 0,50, dan rata-rata seluruh nilai Akar AVE antara 0,758 s.d 0,955 lebih besar dari korelasi antar konstruk yaitu antara 0,166 s.d 0,950, sehingga memenuhi syarat valid berdasarkan kriteria *discriminant validity*.

*c. Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha* adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian.

Tabel 5  
Uji Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Konstruk	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
MOTIVASI	0,977	0,968
KEPEMIMPINAN	0,973	0,965
KEPUASAN KERJA	0,843	0,751
KINERJA	0,888	0,804

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* seluruh konstruk telah menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70 sehingga memenuhi syarat reliable berdasarkan criteria *composite reliability*.

2.Evaluasi Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*Structural Model/Inner Model*) adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan, yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta dengan indikator-indikatornya. Dalam evaluasi model struktural ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya : a) *R-Square (R<sup>2</sup>)*, b) *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*, dan c) *Goodness of Fit (GoF)*.

a. Evaluasi Model Struktural Melalui *R-Square (R<sup>2</sup>)*

*R-Square (R<sup>2</sup>)* dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. *R-Square (R<sup>2</sup>)* juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Menurut Chin (Lathan dan Ghazali, 2012:85), nilai *R-Square (R<sup>2</sup>)* sebesar 0,67 tergolong model kuat, *R-Square (R<sup>2</sup>)* sebesar 0,33 model moderat, dan *R-Square (R<sup>2</sup>)* sebesar 0,19 tergolong model yang lemah.

Tabel 6  
Evaluasi Model Struktural Inner

Konstruk	R Square
MOTIVASI	
KEPEMIMPINAN	
KEPUASAN KERJA	0,926
KINERJA	0,892

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *R<sup>2</sup>* kepuasan kerja sebesar 0.926; berdasarkan kriteria Chin (Lathan dan Ghazali, 2012:85), maka model tersebut termasuk kriteria model kuat, maknanya adalah variasi kepemimpinan dan motivasi mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 92,6 persen, sisanya 7,4 persen dijelaskan oleh variasi variabel lain. Sedangkan kinerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0,892 atau termasuk model mendekati sangat kuat, artinya variasi kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja yaitu sebesar 89,2 persen sisanya 10,8 persen dijelaskan oleh variasi konstruk lain diluar model.

b. Evaluasi Model Struktural melalui *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

*Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* adalah merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Nilai *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* berkisar antara 0 (nol) samai dengan 1(satu). Semakin mendekati 0 nilai *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*, memberikan petunjuk bahwa model penelitian semakin tidak baik, sedangkan sebaliknya semakin menjauh dari 0 (nol) dan semakin mendekat ke nilai 1 (satu), ini berarti model penelitian semakin baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* menurut Lathan dan Ghazali (2012:85) adalah sebagai berikut : 0,35 ( model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah). Rumus *Q-Square* adalah :  $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$ . Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* menurut Lathan dan Ghazali (2012:85) adalah sebagai berikut : 0,35 ( model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Besarnya nilai *Q-Square* adalah  $1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) = 1 - (1 - 0,926)(1 - 0,892) = 0,0079 = 0,992$ , berdasarkan hasil ini maka model global hasil estimasi adalah termasuk dalam kriteria sangat kuat, artinya 99,2 persen variasi konstruk endogen dapat diprediksi oleh variasi konstruk eksogen.

c. *Path Analisis dan Pengujian Hipotesis*  
*Path Analisis dan Pengujian Hipotesis*  
 yang diharapkan adalah  $H_0$  ditolak atau

nilai  $sig < 0,05$  (atau nilai  $t$  statistic  $> 1,96$  bila uji nya dengan level of signifikan  $0,05$ ).

Tabel 7  
*Path Analisis dan Pengujian Statistik*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviat...	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan_Kerja	0.521	0.522	0.053	9.817	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.361	0.356	0.061	5.878	0.000
Kepuasan_Kerja -> Kinerja	0.541	0.553	0.080	6.742	0.000
Motivasi -> Kepuasan_Kerja	0.888	0.887	0.036	24.339	0.000
Motivasi -> Kinerja	0.296	0.282	0.073	4.052	0.000

Tabel 7 menunjukkan bahwa : (1) Motivasi berpengaruh positif sebesar 0,888 terhadap kepuasan kerja, dan hubungan tersebut signifikan pada level 0,05, karena nilai  $t$ -Statistik lebih besar dari 1,96 yakni sebesar 22,475. (2) Motivasi berpengaruh positif sebesar 0,296 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut signifikan dengan nilai  $t$  sebesar 3,99  $> 1,96$ . (3) Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,521 terhadap kepuasan kerja, dan hubungan tersebut signifikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 8,895. (4) Kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0,361 terhadap kinerja dan signifikan dengan nilai  $t$  sebesar 5,874. (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 0,541 terhadap kinerja dan signifikan dengan nilai  $t$  sebesar 6,564

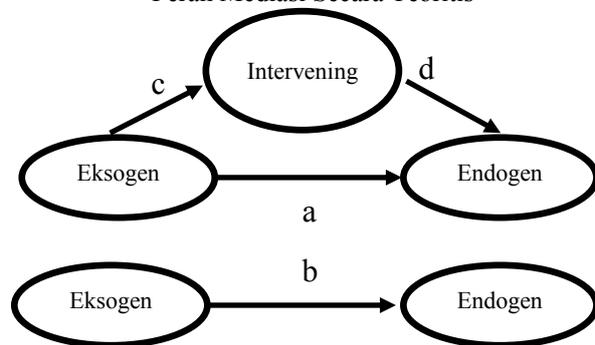
d. Pengaruh mediasi yang dianalisis meliputi analisis *direct* dan *indirect effect* peran mediasi kinerja, dengan metode pemeriksaan. Syarat mediasi dalam analisis ini menggunakan kriteria Hair *et al.*(2010) sebagai berikut :

1. Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka kepuasan kerja dikatakan sebagai variable mediasi sempurna (*complete mediation*).
2. Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, di mana koefisien dari (a) lebih kecil (turun) dari (b) maka kepuasan kerja dikatakan sebagaivariable mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga

signifikan, di mana koefisien dari (a) hamper sama dengan (b) maka kepuasan kerja dikatakan bukan sebagaivariable mediasi.

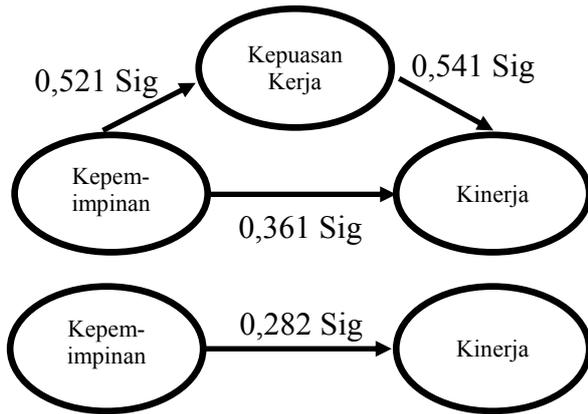
4. Jika salah satu (c) atau (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variable mediasi (Solimun, 2011; Hair *et al.*, 2010).

Gambar 5  
 Peran Mediasi Secara Teoritis



Berdasarkan gambar 5, maka untuk mengetahui peran mediasi B atas A terhadap C selanjutnya digambarkan pada gambar 5.6 sebagai berikut :

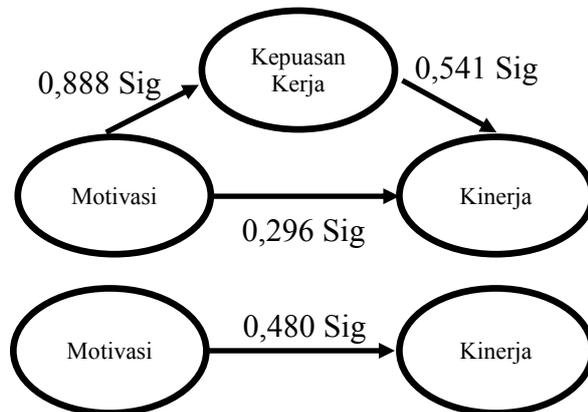
1. Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 6  
Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gambar 6 menunjukkan bahwa hubungan langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar 0,361 dan signifikan, sedangkan hubungan langsung antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,521 dan signifikan. Dilain pihak hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,541 dan signifikan. Berdasarkan kriteria Hair kepuasan kerja merupakan mediasi sebagian antara kepemimpinan terhadap kinerja.

## 2. Peran Mediasi Kepuasan Atas Motivasi Terhadap Kinerja



Gambar 7  
Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Motivasi Terhadap Kinerja

Gambar 7 menunjukkan bahwa hubungan langsung antara motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,296 dan signifikan. Sedangkan hubungan langsung antar motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,888 dan signifikan. Dilain

pihak, hubungan kepuasan kerja sebagai mediasi antara disiplin terhadap kinerja sebesar 0,480 dan signifikan. Berdasarkan kriteria Hair kepuasan kerja merupakan mediasi sebagian antara motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data, yang kemudian dituangkan kedalam Tabel 7, Gambar 6 dan Gambar 7 maka dapat diuraikan hasil pengujian hubungan antar variabel sebagai berikut:

### a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sesuai Gambar 6, Gambar 7 dan Tabel 7 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara konstruk kepemimpinan menuju konstruk kepuasan kerja sebesar 0,521 dengan koefisien t-statistik sebesar  $8,895 > t\text{-tabel } 1,96$ . Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 1 (H1), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

### b. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan motivasi terhadap kepuasan kerja, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 6, Gambar 7 dan Tabel 7 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara konstruk motivasi menuju konstruk kepuasan kerja sebesar 0,888 dengan koefisien t-statistik sebesar  $22,475 < t\text{-tabel } 1,96$ . Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 2 (H2), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima sepenuhnya.

### c. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil perhitungan kepemimpinan terhadap kinerja, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 5.6, Gambar 5.7 dan Tabel 5.13 menunjukkan bahwa kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara konstruk kepemimpinan menuju konstruk kinerja sebesar 0,361 dengan koefisien t-statistik sebesar 5,874 > t-tabel 1,96. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 3 (H3), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima sepenuhnya.

#### d. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil perhitungan motivasi terhadap kinerja, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 6, Gambar 7 dan Tabel 7 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara konstruk kepemimpinan menuju konstruk kinerja sebesar 0,296 dengan koefisien t-statistik sebesar 3,99 > t-tabel 1,96. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 4 (H4), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima.

#### e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil perhitungan kepuasan kerja terhadap kinerja, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 6, Gambar 7 dan Tabel 7 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini berdasarkan koefisien jalur antara konstruk kepuasan kerja menuju konstruk kinerja sebesar 0,541 dengan koefisien t-statistik sebesar 6,564 > t-tabel 1,96. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 5 (H5), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

### PEMBAHASAN

1. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol Di

Denpasar. Hal ini memberikan makna bahwa kepemimpinan yang semakin baik akan mampu meningkatkan pencapaian kinerja karyawan. Kepemimpinan yang tepat dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan segala aspek-aspek/tujuan yang diharapkan oleh individu terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Chen (2004) yang menyatakan kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan dari Pariaribo (2013) dan Zahari dan Shurbagi (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Mulyani (2015) menyatakan kepemimpinan yang semakin baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar. Hal ini berarti bahwa adanya hubungan yang searah antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan. Jika motivasi karyawan meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat, begitupula sebaliknya. Dengan kata lain, berarti peningkatan motivasi mampu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Hermansyah dan Indarti (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu hasil penelitian dari Wuysang & Tawas (2016) juga menyatakan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Astapa, dkk (2014), Arina (2015) dan Ekayanti (2015) yang hasilnya menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi yang diterapkan maka semakin

meningkat kepuasan yang dirasakan karyawan.

3. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar, artinya jika kepemimpinan semakin baik maka kinerja karyawan semakin baik pula. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wiratama dan Sintaasih (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Shea (1999) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Penelitian Pariaribo (2013) juga menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar. Hal ini berarti Motivasi yang tinggi dapat berdampak langsung terhadap kinerja karyawan dan akan menguntungkan instansi itu sendiri. Disiplin juga penting untuk membentuk karyawan agar mereka bisa melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ekayanti (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sajangbati (2013) dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi secara positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Parerung (2014) menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian Sidanti (2015) dan Ekayanti (2015) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar. Hal ini memberikan makna bahwa dengan meningkatnya kepuasan kerja maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ostroff (1992) menyatakan, bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih berisiko bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja yang akan mendukung efektivitas organisasi dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak puas. Adawiyah (2015), dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Jelantik (2016), Widayani (2015) dan Juniantara (2015) juga sama-sama menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi dan hasil analisis penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa simpulan dan saran sebagai berikut :

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin baik kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar.
2. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin meningkatnya motivasi karyawan maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat pada PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar.
3. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kepemimpinan

maka kinerja karyawan semakin meningkat pada PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar.

4. Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin meningkatnya motivasi karyawan maka kinerja karyawan semakin meningkat pada PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar.
5. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin meningkatnya kepuasan kerja maka, kinerja karyawan juga akan meningkat pada PT. Jasamarga Bali Tol Di Denpasar.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada reviewer dan semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan artikel ini baik dalam bentuk kritik ataupun masukan yang membangun untuk perbaikan artikel ini agar menjadi lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak , Herdri Tanjung, 2003, Manajemen Motivasi. Jakarta: PT. Gramedia Widiasartna Indonesia.
- Astuti Ni Made Marlita Puji, Ida Bagus Dharmadiaksa. 2014. Pengaruh Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Pemanfaatan Dan Kesesuaian Tugas F'ada Kinerja Karyawan. E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Vol 9. No 2. 373-384
- Bakhshi, A. Kumar K., Rani E., 2009. Organizational Justice Perceptions As Predictor Cf Job Satisfaction And Organization Commitment. International Journal Of Business And Management, Vol. 4, No 9, pp. 145-154.
- Brahmasari Ida Ayu, Agus Suprayetno. 2010. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan(Studi kasus pada PT. Pei Hai I international Wiratama Indonesia) Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol 10, No 2, SEPTEMBER 2010: hal.124-135
- Collie, Rebecca J., Jennifer D Shapka, Nancy E Perry. 2012. School Climate and Social-Emotional Learning Predicting Teacher Stress, Job Satisfaction, and Teaching Efficacy. Journal of Educational Psychology. American Psychological Association, Vol I I.No1, 000-000 0022-0663/12/\$ 12.00 DOI: 10.1037/a0029356, 12
- Dawson, B. 2005. Motivation leaders to Better Results. Journal of Rubber and Plastics. Vol 37, pp. 11-15.
- Dhermawan, Anal; Agung Ngurah, I Gede Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. 1012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Lingkungan Kantor D nas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Journal Manajemen. Strategi Bisins dan Kewira Usaha. Vol. 6, No 2, pp. 174-184.
- Dirianzani Leindrc, Sugiono, Dewi Hardiningtyas. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi Iitrisik din Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Borongan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi. Studi kasus: Perusahaan Rokok Adi ESungsu Malang. Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri. Teknik Industri Universitas Brawijaya. Vol. 2 no 5. Hal 1124-1135
- Ekaningsih. Ana Sari. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Persepsi Li igkungan Kerja sebagai Pemoderasi. Pada Satuan Polisi Pamong Praja. Ko:a Surakarta. Journal Sciocienta Kopertis Wilayah XI Kalimantan. Vol4.No 1.pp. 19-30.
- Engko. Cecilia. 2036, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual. Makalah pada Simposium Akuntami pada 23-26 Agnstus , Padang
- Furnham, Adrian, Andreas Eracleous, Tomas Chamorro-Premuzic. 2009. Per-

- sonality, Motivation End Job Satisfaction: Herzberg Meets the Big Five. University College London, London, UK
- Gary, Dessler. 20 C. Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi ke-10 jilid 1. Jakarta Barat. PT I ideks.
- Gathungu, James, Hannah Wachira W. 2013. Job Satisfaction Factors that Influence the Performance of Secondary School Principals in their Administrative Functions n Mombasa District, Kenya. *International Journal of Education and Research*. Vol. 1 No 2, pp. 257- 270
- Ghozali, I., 2008. *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Squa-e*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gilles. E Gignac, Benjamin R. Palmer. 2010. *The Genos employee motivation assessment* Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858 Genos. Waterloo, Australia Vol. 43 No 2. pp.. 79-87
- Gomes. Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rakarya
- Gorda, ION. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2. ASTA-BRATA Eiali Denpasar bekerja sama dengan STIE Satya Dharma Singaraja
- Greenberg, Jerald, Robert Baron. 2003. *Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work )*. Eight edition. Prentice He 11
- Gungor, Pinar, 2011. *The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*. Okan University, Istanbul, 34722 Turkey. Vo . 1. No 2.pp. 1510-1520
- Janseen. Hasibuan Malayu,SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Eiumi Aksara
- Jimoh, A.M., 2030, *Emotional Labour, Conscientiousness and Job Tenure as Predictor; of Job Performance Among University Administrative Workers in Southwestern Nigerian*, *International Journal of African & African American Studies*, Vol.VII, No.2.pp.1 11-123
- Koesmono H.Terrai. 2005 *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurusan Ekonomi Manajemer. Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra. *Jurnal Manajemer & Kewirausahaan*, Vol. 7. No. 2. 171-188
- Manolopoulos. Dimitris. 2009. *An Evaluation Of Employee Motivation In The Extended Public Sector In Greece*. Department of Management Science and Technology, Athens University of Economics and Business (AUEB), Athens, Greece and Management Department, Deree College, American College of Greece (ACG), Aghia Paraskevi, Greece
- Maharjan. Sarita. 2012. *Association Between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review* Vol. 24, No 2. pp..45-55
- Martin F. Lynch Jr., Robert W. Plant, 2005, *Psychological Needs and Threat to Safety: Implications for Staff and Patients in a Psychiatric Hospital for Youth*, *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 36. No 4. pp. 4 15-425
- McShane, ST., Von Glinow, M.A., 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin
- Muogbo, U.S. 2013. *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*. ISSN (e): 2319- USSN(p): 2319-1805 Volume 2 Issue7 Pages 70-80
- Murty, Hary., Veronika Agustini Srimulya-

- ni. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Madiun. *Journal Riset Manajemen dan Akutansi*. Vol I, No 1 .pp. 10-17
- Musriha. 2011. Influences of Work Behavior, Work Environment and Motivation in Clove Cigarette Factories in Kudus Indonesia. Bhayangkara Surabaya University Indonesia
- Natalia, Martin Cruz, Victor Martin Perez, Celina Trevilla Cantero. 2009. The influence of employee motivation on knowledge transfer Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270. VOL. 13 NO 6, pp. 478-490
- Onne. 2001. "Fairness Perceptions As Moderator in the Curvilinear Relationship Between Job Demand, and Job Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, vol 44. No 5. pp. 1039-1050
- Peter. Kisink, Brain Steijn. 2009. Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherland. *International Review of Administrative, Science*, vol 75, No 1. pp. 35-52
- Pushpakunari. M. D. 2008. The Impact of Job Satisfaction on Job Performance :An Empirical Analysis. *Forum city, Sri Langka*. Vol. 9 Nol. June. pp.89-105
- Quratul Ain Mancor. 2011. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. The Islamia University of Bahawalpur, Bahawalpur, Pakistan. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 3, No3. pp. 36-44
- Qaiser Danish Rizvan., Usman Ali. 2010 . Impact of Reward and Recognition on Job Satisfactor and Motivation: An Empirical Study from Pakistan Chairman, Department of Business Administration University of the Punjab. *Gujranwale' Campus*. Pakistan, Vol. 5. No 2. Februari . pp. 159-167
- Robbins, Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat
- Robbins, Stephen-Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 2- Buku 1. Jakarta. Salemba Empat.
- Robert L. Mathis dan Jhon H. Jakson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Eluku 1. Jakarta. Salemba Empat,.
- Sarwoko, Endi. 2011. Kajian Empiris Entrepreneur Intention Mahasiswa, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol XVI, No 2, hal. 126-135
- Stefan Seiler. Bogdan Lent, Malgorzata Pinkowska, Melanie Pinazza. 2011. 'An Integrated Model of Factors Influencing Project Managers' motivation, Findings from a Swiss Survey
- Stello Christina M. 2011. Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. Department of Organizational Leadership, Policy, and Envelopment College of Education and Human Development University of Minnesota
- Steven Brown. Tobias Huning. 2010. Intrinsic Motivation And Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation Proceedings of The Academy Of Organizational Culture, communications and conflict 15 (1) Columbus State University. New Orleans, pp. 1-5
- Sugiyono 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Cetakan Ke-17. Bandung. Alfabeta.
- Susan Were M. R .W Gakure. E. K Kiraithe. A.G Waititu. 2012 . Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No 23; pp. 195-204
- Tang. T. L. P., Liu Arocas, R., Sutarso, T., dan Tang, D. S. H. 2004. Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship *Journal of Managerial Psychology*

gy, Vol 2, pp.111-135

- Teck Hong. Tan, Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti. Eiandar Stir way 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 73 - 94
- Tobing Diana Sulianti K. L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, VOL 1 1. NO 1. Maret.pp. 31-37
- Tomas Jungert. 2008. Opportunities of Student Influence as a Context for the Development of Engineering Students, Study Motivation. Springer Science + Business Media B. V
- Winer, L, dan Schiff, J. S. 1980. Industrial Salespeople's Views on Motivation, Industrial Marketing Management. Vol 9, No 4, pp. 319 - 323
-