

**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU DAN PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIT SMA DWIJENDRA DENPASAR**

**Ni Wayan Pramita Darmayanti<sup>1</sup>**  
**Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>**  
**Made Subudi<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Program Magister Manajemen Universitas Udayana, Indonesia

<sup>2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

Email: pramitha\_mitha\_25@yahoo.com

**ABSTRAK**

Kepemimpinan memegang peran pertama dalam suatu organisasi, pemimpin adalah motor penggerak utama dalam organisasi agar semua tujuan, visi dan misi organisasi bisa tercapai. Untuk mencapai semuanya itu organisasi perlu memperhatikan upaya motivasi kerja agar guru dan pegawai termotivasi untuk bekerja lebih optimal dan memberikan seluruh daya upayanya kepada organisasi, maka guru dan pegawai perlu didukung dengan memberikan perhatian kepada kebutuhan guru dan pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru dan pegawai di lingkungan SMA Dwijendra Denpasar, metode penentuan sampel yang digunakan adalah metode sensus dan jumlah sampel 60 orang. Penguji hipotesis penelitian menggunakan PLS dengan program pengolah data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) perilaku pemimpin berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, (2) perilaku pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (3) perilaku pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja, (4) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Kata Kunci :** Perilaku pemimpin, Motivasi kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja.

**ABSTRACT**

Leadership plays an important role in an organization, the leader is the main driving force in the organization so that all of the goals, vision and mission of the organization can be achieved, to achieve all that organizations need to pay attention to the efforts that the work motivation of teachers and employees are motivated to work more optimally and providing all resources to the organization. The population in this study were all the teachers and staff of the Dwijendra high school unit Denpasar, the sampling method used is the census and the sample size of 60 people. Examiners research hypotheses using PLS with the data processing program. These results indicated that: (1) the positive effect of behavior leader on work motivation. (2) the positive effect of behavior leader on job satisfaction. (3) the positive effect of behavior leader on performance. (4) work motivation positive effect on performance. (5) job satisfaction has positive influence on performance.

**Keywords :** Leader Behavior, Work Motivation, Job Satisfaction, Performance

**PENDAHULUAN**

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi tidak dapat tercapai tujuannya. Kesuksesan suatu organisasi

sangat ditentukan oleh peran pemimpin, karena pemimpin bertanggung jawab jika terjadi kegagalan pelaksanaan kegiatan, dan sebaliknya kesuksesan pemimpin dapat dilihat dalam memimpin suatu organisasi untuk mempengaruhi orang lain, menggerakkan dan menjalankan tujuan visi misi organisasi. Adanya sinergitas, koordinasi, kerjasama yang baik antara pemimpin dan bawahannya. Wahjosumidjo (2003: 172) menyatakan motivasi dan kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat karena tergantung pada kewibawaan seorang pemimpin. Pada intinya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu dari tujuan kegiatan. Motivasi merupakan proses secara psikologis yang dimulai oleh setiap orang untuk meningkatkan produktifitas kerjanya. Arti dari motivasi adalah sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati diri seseorang. (Simanjuntak dan Calam, 2012).

Hasibuan (2007:201) mengungkapkan sikap emosional memcerminkan kepuasan kerja maka dari itu karyawan memiliki perasaan menyenangkan dan pencintai pekerjaannya. Robbins (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Rivai (2009:309) menyatakan kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya di perusahaan. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Menurut Wibowo (2012:81) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

**Tabel 1**  
**Jumlah Guru dan Pegawai SMA Dwijendra Denpasar**

No	Jabatan	Jumlah (Orang)
1.	Kepala Sekolah	1
2.	Wakil Kepala Sekolah	4
3.	Guru DPK PNS	10
4.	Guru GTY	35
5.	Guru GKY	5
6.	Pegawai PTY	15
Total		70

Sumber : SMA Dwijendra Denpasar, Tahun 2014

## KAJIAN PUSTAKA

Pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari harus didasari oleh orientasi kepemimpinan yang mewarnai perilaku yang diterapkannya. Salah satu tinjauan tentang perilaku kepemimpinan yang diterapkan adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia (Gordon, 2000; Greenberg dan Baron, 2005; Kreitner dan Kinicki, 2002; Owens, 2001; Yulk, 2009; Hoy dan Miskel, 2007).

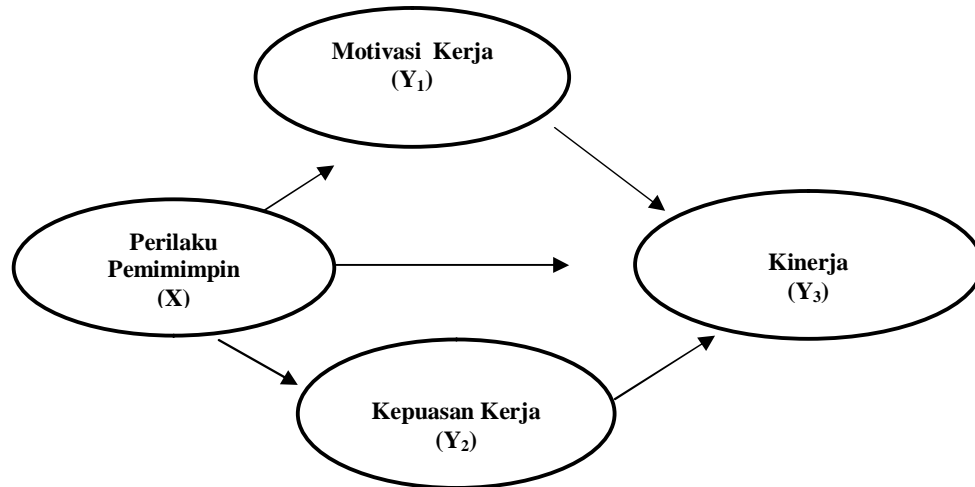
Konsep dasar motivasi, berkaitan dengan kebutuhan, tujuan, penguatan, harapan teori harapan (*expectation theory*), atribut dan kemampuan diri. Ivancevich dan Matteson (Ratnawati, 2004), menyatakan motivasi diartikan sebagai kekuatan yang mendorong seseorang karyawan sehingga menimbulkan dan mengarahkan perilaku, Ivancevich dan Matteson (Ratnawati, 2004). Latham dan Locke (Amstrong dan Murlis, 2003) melakukan penelitian selama 14 tahun, dalam upaya membuat penetapan tujuan sebagai teknik motivasi.

Hasibuan (2009:202) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah seorang karyawan harus menyenangkan dan mencintai pekerjaannya karena akan menimbulkan sikap emosional. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Kinerja karyawan (*Job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et al* 2006). Gomes (2005) menyatakan bahwa performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu dan pengukuran performansi dapat dilakukan dengan cara mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya.

### **Kerangka Konseptual**

Pada penelitian ini kerangka konseptual terdapat (5) hipotesis dan (4) variabel. Variabel perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja. Variabel perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja. Variabel perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel kinerja. Variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel kinerja. Variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh kinerja.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian.**

### Hipotesis Penelitian

#### 1. Pengaruh Perilaku Pemimpin Dengan Motivasi Kerja

H1 : Perilaku pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar

#### 2. Pengaruh Perilaku Pemimpin Dengan Kepuasan Kerja

H2 : Perilaku pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar

#### 3. Pengaruh Perilaku Pemimpin Dengan Kinerja

H3 : Perilaku pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar.

#### 4. Pengaruh Motivasi Kerja Dengan Kinerja

H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Dengan Kinerja**

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar.

### **METODE PENELITIAN**

Dalam variabel penelitian menggunakan rancangan kausal dan bertujuan untuk mendapatkan bukti sebab akibat antara variabel penelitian yang terdiri atas *perilaku pemimpin, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah 60 responden dan responden pada penelitian ini adalah guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar.

#### **Variabel Penelitian**

1. Variabel eksogen (*exogenous variable*) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel yang lain dalam model. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah dukungan Perilaku Pemimpin (X).
- 2) Variabel endogen (*endogenous variable*) yaitu variabel yang dipengaruhi variabel yang lain dalam model. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah Motivasi Kerja (Y1) , Kepuasan kerja (Y2), dan Kinerja (Y3).

#### **Jenis Data**

1. Data kuantitatif merupakan data dalam bentuk angka-angka atau yang dapat dihitung secara matematis, seperti jumlah guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar.
2. Data kualitatif merupakan data yang tidak berupa angka- angka dan tidak dapat dihitung secara matematis, seperti data gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, sejarah berdirinya sekolah dan tugas dari masing- masing guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar.

### **Sumber Data**

1. Data primer, merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan (Husein Umar, 2011:99). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dengan observasi, wawancara, dan kuesioner yang disebarakan kepada guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar.
2. Data sekunder, merupakan data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul atau oleh pihak lain (Husein Umar, 2011:100), seperti jumlah guru dan pegawai, riwayat singkat sekolah, dan struktur organisasi pada SMA Dwijendra Denpasar.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data primer dan data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan dua cara:

1. Kuesioner, diberikan kepada guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar untuk memberikan tanggapan dan persepsi mereka terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan konstruk penelitian.

2. Wawancara; dilakukan kepada guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar sebagai responden guna mendapatkan informasi untuk memperluas wawasan objek studi, mengidentifikasi permasalahan, dan mengkonfirmasi hasil analisis atau pembahasan.

### **Populasi Dan Sampel Penelitian**

Kesimpulan yang ditarik dalam penelitian ini adalah Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar yang berjumlah 70 orang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh (penelitian sensus).

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah angket atau kuesioner yang diberikan kepada guru dan pegawai. Sebelum dilakukan pengumpulan data secara keseluruhan, kuesioner diuji coba terlebih dahulu kepada responden untuk memastikan bahwa mereka telah memahami pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner dengan benar. Kuesioner yang disebarkan kepada responden berisi sejumlah pertanyaan dan pernyataan tertulis tentang item-item variabel penelitian untuk mendapatkan persepsi terhadap variabel-variabel penelitian. Selanjutnya jawaban atas pertanyaan atau pernyataan diukur dengan menggunakan skala *Likert* dimana responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu dari alternatif jawaban berupa lima angka penilaian: (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) netral (2) tidak setuju, (1) sangat tidak setuju.



Secara lebih terperinci persepsi para responden yang akan diukur meliputi jawaban atas pertanyaan indikator penelitian pada tabel 2. sebagai berikut:

**Tabel 2**

<b>Variabel, Indikator, dan Items</b>			
No.	Variabel	Indikator	Items
1	Perilaku Pemimpin (X)	(X <sub>1</sub> )	Pemahaman visi – misi atasan saya cocok dengan saya.
		(X <sub>2</sub> )	Atasan saya dapat berkomunikasi dengan seluruh karyawan.
		(X <sub>3</sub> )	Masalah sehari hari yang berhubungan dengan pekerjaan, dapat saya pecahkan bersama atasan saya.
		(X <sub>4</sub> )	Atasan saya dapat melatih saya untuk bekerja dengan baik.
2	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>1</sub> )	Atasan saya selalu memberikan perhatian terhadap pekerjaan saya.
		(Y <sub>2</sub> )	Saya merasa sangat nyaman bekerja dalam organisasi ini.
		(Y <sub>3</sub> )	Saya merasa bersemangat untuk bekerja dalam organisasi ini.
		(Y <sub>4</sub> )	Organisasi ini memberikan dorongan untuk terus bekerja lebih baik.
3	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	(Y <sub>1</sub> )	Saya puas dengan waktu kerja sekarang ini.
		(Y <sub>2</sub> )	Saya puas dengan kecakapan atasan dalam membuat keputusan.
		(Y <sub>3</sub> )	Saya puas dengan penerapan kebijakan organisasi, ditempat saya bekerja.
		(Y <sub>4</sub> )	Saya puas dengan perbandingan dengan beban pekerjaan yang saya terima.
		(Y <sub>5</sub> )	Saya puas dengan cara teman bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.
4	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	(Y <sub>1</sub> )	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP.
		(Y <sub>2</sub> )	Saya selalu melakukan pekerjaan saya dengan penuh tanggung jawab.
		(Y <sub>3</sub> )	Saya melakukan pekerjaan secara tepat

No.	Variabel	Indikator	Items
			waktu.
		(Y <sub>4</sub> )	Saya selalu jujur didalam melaksanakan tugas dan pekerjaan saya.

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

### Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas ditujukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan benar-benar tepat untuk mengukur objek (instrumen) yang diukur. Sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau dengan kata lain alat ukur tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur objek yang sama lebih dari dua kali.

### Uji Validitas

Validitas adalah ukuran sampai sejauh mana suatu instrumen secara akurat mengukur apa yang hendak diukur (Ghozali, 2002). Uji validitas digunakan untuk mengetahui penafsiran responden terhadap setiap butir pertanyaan penelitian, apakah penafsiran setiap responden sama atau beda sama sekali. Untuk menguji validitas instrument penelitian, dicari terlebih dahulu harga korelasi antara bagian-bagian dan alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir instrument penelitian dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan taraf kesalahan 5 persen ( $\alpha = 0,05$ ). Untuk menentukan valid atau tidaknya suatu instrument penelitian, maka batasan kritis (titik kritis) dari validitas tersebut adalah  $r = 0,3$ . Artinya, jika antar butir dengan skor total  $\leq 0,3$  maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid.

Hasil uji validitas instrument penelitian menunjukkan bahwa nilai korelasi semua instrument penelitian berada di atas 0,3 yang berarti bahwa semua instrument adalah valid seperti diuraikan pada tabel 3. sebagai berikut.

**Tabel 3. Hasil Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Perilaku Pemimpin	1. Visi dan Misi	0,915	0,000	Valid
	2. Mengkomunikasikan harapan	0,880	0,000	Valid
	3. Pemecahan masalah	0,845	0,000	Valid
	4. Melatih bekerja	0,876	0,000	Valid
Motivasi Kerja	1. Perhatian Pekerjaan	0,755	0,000	Valid
	2. Nyaman bekerja	0,779	0,000	Valid
	3. Semangat bekerja	0,844	0,000	Valid
	4. Memberi dorongan	0,760	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	1. Waktu kerja	0,721	0,000	Valid
	2. Kecakapan atasan	0,701	0,000	Valid
	3. Kebijakan organisasi	0,785	0,000	Valid
	4. Perbandingan upah	0,682	0,000	Valid
	5. Teman kerja	0,783	0,000	Valid
Kinerja	1. Pekerjaan sesuai SOP	0,774	0,000	Valid
	2. Tanggung jawab Pekerjaan	0,893	0,000	Valid
	3. Tepat waktu	0,938	0,000	Valid
	4. Jujur dalam pekerjaan	0,820	0,000	Valid

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas artinya tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Dengan kata lain, pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, adalah yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Untuk menguji tingkat reliabilitas, digunakan *Cronbach's Coefficient Alpha* yang mengindikasikan seberapa jauh item-item dalam penelitian saling berkorelasi positif satu dengan lainnya dengan nilai berkisar antara 0 sampai 1. Semakin dekat *croanbach's alpha* pada nilai 1.0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut. Terdapat tiga kategori reliabilitas mengacu pada nilai *cronbach's alpha*, yaitu:

- 1) Cronbach's alpha 0,8 – 1,0 : reliabilitas baik
- 2) Cronbach's alpha 0,6 – 0,79 : reliabilitas diterima
- 3) Cronbach's alpha < 0,6 : reliabilitas buruk

Hasil uji reliabilitas instrument ditunjukkan pada tabel 4.7 Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai alpha crombach, Perilaku pemimpin (X), Motivasi kerja (Y1), Kepuasan Kerja (Y2), Kinerja (Y3) diatas 0,8. Artinya bahwa reliabilitas dari semua variabel penelitian dikategorikan baik pada tabel 4. sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Nilai Alpha Crombach	Keterangan
Perilaku Pemimpin	0,898	Reliabel
Motivasi Kerja	0,790	Reliabel
Kepuasan kerja	0,784	Reliabel
Kinerja	0,880	Reliabel

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Uji validitas dan reabilitas dilakukan karena variabel penelitian diukur dengan mempergunakan beberapa indikator. Pada penelitian ini terdapat 4 variabel, yaitu variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi kerja, variabel kepuasan kerja, variabel kinerja. Masing-masing variabel ini memiliki indikator yaitu variabel perilaku pemimpin memiliki 4 indikator, variabel motivasi kerja memiliki 4 indikator, variabel kepuasan kerja memiliki 5 indikator, variabel kinerja memiliki 4 indikator. Jumlah indikator pada penelitian ini adalah 17 indikator.

Data dapat valid jika nilai dari taraf signifikannya kurang dari 5,0 persen , nilai korelasi dikatakan valid jika nilai korelasi dari variabel penelitian terhadap indikator dari variabel tersebut memiliki nilai di atas 0,3. hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 5. sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Perilaku Pemimpin	5. Visi dan Misi	0,915	0,000	Valid
	6. Mengkomunikasikan harapan	0,880	0,000	Valid
	7. Pemecahan masalah	0,845	0,000	Valid
	8. Melatih bekerja	0,876	0,000	Valid
Motivasi Kerja	5. Perhatian Pekerjaan	0,755	0,000	Valid
	6. Nyaman bekerja	0,779	0,000	Valid
	7. Semangat bekerja	0,844	0,000	Valid
	8. Memberi dorongan	0,760	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	6. Waktu kerja	0,721	0,000	Valid
	7. Kecakapan atasan	0,701	0,000	Valid
	8. Kebijakan organisasi	0,785	0,000	Valid
	9. Perbandingan upah	0,682	0,000	Valid
	10. Teman kerja	0,783	0,000	Valid
Kinerja	5. Pekerjaan sesuai SOP	0,774	0,000	Valid
	6. Tanggungjawab Pekerjaan	0,893	0,000	Valid
	7. Tepat waktu	0,938	0,000	Valid
	8. Jujur dalam pekerjaan	0,820	0,000	Valid

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

Pada tabel 5. nilai signifikansi dari masing-masing indikator lebih kecil pada taraf signifikan 5,0 persen . Dengan demikian indikator pada penelitian ini merupakan indikator dari variabelnya. Uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.2. yaitu dengan melihat dari nilai Alpha Crombach variabel perilaku pemimpin, variabel motivasi kerja, variabel

kepuasan kerja, variabel kinerja, sesuai dengan nilai alpha crombach syarat  $\geq 0,60$  ini berarti instrumen untuk variabel pada penelitian ini adalah reliabel.

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Nilai Alpha Crombach	Keterangan
Perilaku Pemimpin	0,898	Reliabel
Motivasi Kerja	0,790	Reliabel
Kepuasan kerja	0,784	Reliabel
Kinerja	0,880	Reliabel

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

**Tabel 7. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Variabel	Composite Reliability
Perilaku Pemimpin	0.92
Motivasi Kerja	0.89
Kepuasa Kerja	0.89
Kinerja	0.94

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

**Tabel 8.  
Convergent Validity**

No	Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Perilaku Pemimpin (X)	X1	0,87	Valid
		X2	0,90	Valid
		X3	0,80	Valid
		X4	0,91	Valid
2	Motivasi kerja (Y1)	Y1,1	0,81	Valid
		Y1,2	0,74	Valid
		Y1,3	0,88	Valid
		Y1,4	0,85	Valid
3	Kepuasan Kerja (Y2)	Y2,1	0,77	Valid
		Y2,2	0,77	Valid
		Y2,3	0,83	Valid
		Y2,4	0,84	Valid
		Y2,5	0,71	Valid

4	Kinerja (Y3)	Y3,1	0,85	Valid
		Y3,2	0,88	Valid
		Y3,3	0,93	Valid
		Y3,4	0,88	Valid

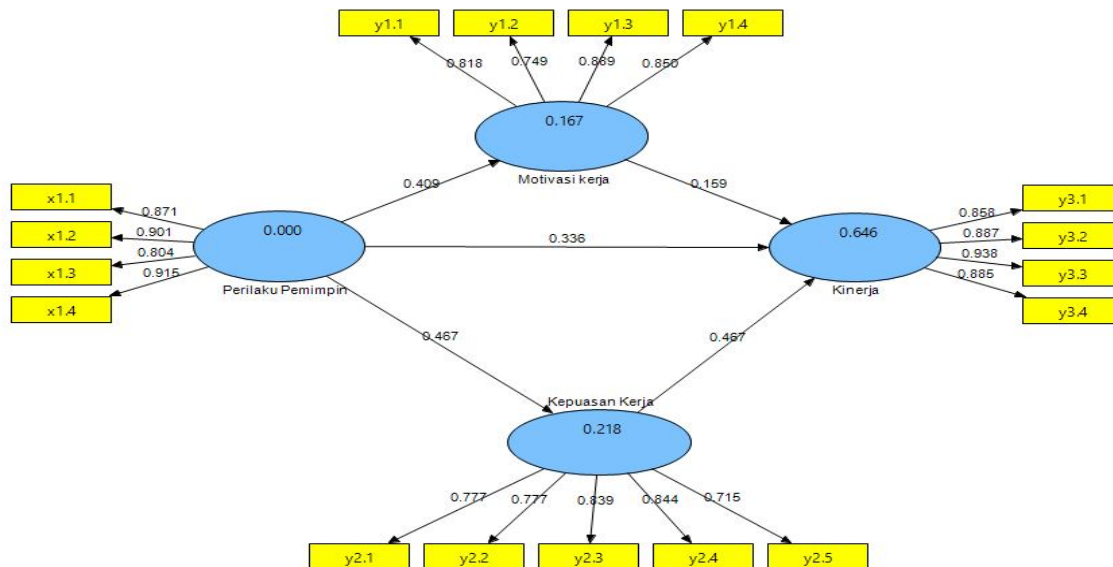
Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

**Tabel 9. Nilai AVE ,  $\sqrt{AVE}$  dan Korelasi Antar Variabel Laten**

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$	Korelasi Antar Variabel Laten			
			Perilaku Pemimpin (X)	Motivasi Kerja (Y1)	Kepuasan Kerja (Y2)	Kinerja (Y3)
1 Perilaku Pemimpin (X)	0.76	0,76	1,00	1,00	1,00	1,00
2 Motivasi Kerja (Y1)	0.68	0,68		0,40	0,73	0,60
3 Kepuasan Kerja (Y2)	0.62	0,62			0,67	0,61
4 Kinerja (Y3)	0.79	0,79			0,46	

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

Hasil pengujian dan analisis kelayakan model pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS. Hasil pengujian model pengukuran dapat dilihat pada gambar 2. sebagai berikut:



**Gambar 2. Model Struktural**

**Pengujian Inner Model**

**Tabel 10.**  
**Nilai R<sup>2</sup> Variabel Endogen**

Variabel endogen	R Square
1. <b>Motivasi Kerja</b>	<b>0,16</b>
2. <b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0,21</b>
3. <b>Kinerja</b>	<b>0,64</b>

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan mengamati nilai T statistics (t) 1,96 dan hasil estimasi regression weight yang dapat dilihat pada tabel 11 berikut:

**Tabel 11. Estimasi Regresiion Weight**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (/O/STERR)
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja</b>	0.466848	0.468182	0.096971	0.096971	4.814304
<b>Motivasi kerja -&gt; Kinerja</b>	0.159378	0.162855	0.070847	0.070847	2.249616
<b>Perilaku Pemimpin -&gt; Kepuasan Kerja</b>	0.466541	0.467884	0.077068	0.077068	6.053621
<b>Perilaku Pemimpin -&gt; Kinerja</b>	0.618655	0.612524	0.076710	0.076710	8.064808
<b>Perilaku Pemimpin -&gt; Motivasi kerja</b>	0.408819	0.413961	0.089232	0.089232	4.581535

Sumber : Hasil analisis diolah, 2014

- 1) Hipotesis 1 yang menyatakan tentang perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dapat diterima dengan nilai t statistics 5,34 (>1,96) dan nilai koefisien 0,408. Berarti semakin baik perilaku pemimpin maka semakin tinggi motivasi kerja responden.



- 2) Hipotesis 2 menyatakan tentang perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima dengan nilai t statistics 6,49 ( $>1,96$ ) dan nilai koefisien 0,466. Berarti semakin baik perilaku pemimpin maka semakin tinggi kepuasan kerja responden.
- 3) Hipotesis 3 menyatakan tentang perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima dengan nilai t statistics 4,16 ( $>0,1,96$ ) dan nilai koefisien 0,618. Berarti semakin baik perilaku pemimpin maka semakin tinggi kinerja responden.
- 4) Hipotesis 4 menyatakan tentang motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima dengan nilai t statistics 2,11 ( $>1,96$ ) dan nilai koefisien 0,159. Berarti semakin baik motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja responden.
- 5) Hipotesis 5 menyatakan tentang kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dapat diterima dengan nilai t statistics ( $>1,96$ ) dan nilai koefisien 0,466. Berarti semakin baik kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja responden.

## **Pembahasan**

### 1) Pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel perilaku pemimpin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variable motivasi kerja, perilaku pemimpin yang baik akan membuat motivasi kerja semakin meningkat pada kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar. Perilaku pemimpin yang baik yaitu dapat dilihat dari visi dan misi, mengkomunikasikan harapan, pemecahan masalah, melatih bekerja. Visi

dan misi yang jelas dapat menumbuhkan motivasi yang lebih pada responden. Mengkomunikasikan harapan yang baik yaitu dengan cara mengajak untuk bersama sama mengemukakan pendapat agar responden semakin percaya. Pemecahan masalah bisa mencari solusi dalam suatu masalah organisasi baik itu jalan keluar masalah agar responden semakin percaya. Melatih bekerja akan membuat terobosan dalam memberikan pelatihan agar responden semakin percaya.

Hasil penelitian ini mendukung yang dilakukan oleh Munaf, S.(2011). Bass and Avolio's (1997). Erkutlu, H. (2008). Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan perilaku pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan motivasi kerja.

## 2) Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel perilaku pemimpin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Perilaku pemimpin yang baik akan membuat kepuasan kerja responden semakin meningkat. Sehingga perilaku pemimpin yang akan semakin baik pada kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar. Hal ini menunjukkan hubungan variabel perilaku pemimpin dan kepuasan kerja adalah positif. Visi dan misi yang jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja. Mengkomunikasikan harapan yang baik yaitu dapat dilihat dari cara pimpinan memberikan solusi agar responden semakin percaya. Pemecahan masalah akan mengurangi suatu masalah ketika mendapatkan jalan keluar bersama agar responden yakin. Melatih bekerja dimana dalam suatu perlu adanya suatu pelatihan agar meningkatkan kepuasan kerja agar responden percaya.

Hasil penelitian ini mendukung yang dilakukan oleh Bogler, R. (2001). Brooke, S. (2007). Emery, C., College,E., Barker,K., & Fredonia,S. (2007). Berdasarkan hasil

pengujian menunjukkan perilaku pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

### 3) Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel perilaku pemimpin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Perilaku pemimpin yang baik akan membuat kinerja semakin meningkat pada Guru dan Pegawai SMA Dwijendra Denpasar. Hal ini menunjukkan hubungan variabel perilaku pemimpin dan kinerja adalah positif. Pekerjaan sesuai SOP yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja agar lebih baik. Tanggung jawab pekerjaan dapat dilihat dari keseharian para Guru dan Pegawai melaksanakan tanggung jawab kerjanya agar terselesaikan. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan baik yang sifatnya mendesak maupun yang keseharian. Jujur dalam pekerjaan dimana dalam keseharian itu setiap pekerjaan harus memiliki rasa kejujuran yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung yang dilakukan oleh Gadot, E.V. (2007). Elenkov, D. S. (2002). Afolabi, O., Obude, O., Okediji, A., & Ezeh, L. (2008). Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan perilaku pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja.

### 4) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Motivasi kerja yang baik akan membuat semangat dalam meningkatkan dan menumbuhkan kinerja Guru dan Pegawai SMA Dwijendra Denpasar. Hal ini menunjukkan hubungan variabel motivasi

kerja dan kinerja adalah positif. Perhatian pekerjaan penting untuk dilihat karena dalam suatu organisasi perlu adanya perhatian kerja antar teman kerja maka akan membangun semangat kerja yang tinggi. Nyaman bekerja rasa nyaman muncul karena situasi lingkungan kerja yang ada, baik dan buruk lingkungan kerja tergantung pada teman kerja sekitar kita. Semangat bekerja dilihat dari keseharian bekerja dan kehadiran maka muncul semangat kerja yang tinggi pula. Memberi dorongan dalam suatu organisasi kerja perlu ada dorongan dari atasan pada bawahan, dorongan antar teman agar terjalin hubungan kerja yang baik.

Hasil penelitian ini mendukung yang dilakukan oleh Chaudhry, A. (2012). Manzoor, Q.A. (2012). Elding, D. J. (2005). Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja.

#### 5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Kepuasan kerja yang baik akan membuat persepsi bahwa dalam organisasi ini memiliki suatu komitmen kerja yang baik. Hal ini menunjukkan hubungan variabel kepuasan kerja dan kinerja adalah positif. Waktu kerja yang sesuai dengan aturan kerja membuat terbentuknya disiplin kerja waktu datang dan waktu pulang. Kecakapan atasan bagaimana atasan member contoh yang baik kepada bawahan. Kebijakan organisasi perlu ada sebab dengan adanya suatu kebijakan aturan yang baku menjadi tidak baku dan ada toleransi. Perbandingan upah yang bervariasi akan membuat bahwan merasa puas dengan kinerja mereka sebab job yang mereka lakukan berbeda beban kerjanya. Teman kerja dalam organisasi dipengaruhi dengan budaya individu masing masing orang karena memiliki karakter

yang berbeda pula.maka itu teman kerja bisa meningkatkan kinerja dan bisa menurunkan kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung yang dilakukan oleh Janssen, O., & Yperen, N. W. (2004). Timothy A. Judge, C. J. (2001). Markus Christen, D. S. (2006). Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka disimpulkan hal – hal sebagai berikut:

1. Perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dan pegawai pada SMA Dwijendra Denpasar. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik perilaku pemimpin yang diterapkan dalam suatu organisasi maka motivasi kerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar semakin meningkat.
2. Perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan pegawai pada SMA Dwijendra Denpasar. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik perilaku pemimpin yang diterapkan dalam suatu organisasi maka kepuasan kerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar semakin meningkat.
3. Perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai pada SMA Dwijendra Denpasar. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik perilaku pemimpin yang diterapkan dalam suatu organisasi maka kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar semakin meningkat.

4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai pada SMA Dwijendra Denpasar. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik motivasi kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi maka kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar semakin meningkat.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai pada SMA Dwijendra Denpasar. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi maka kinerja guru dan pegawai SMA Dwijendra Denpasar semakin meningkat.

### **Saran**

1. Kondisi dalam variabel perilaku pemimpin pada indikator pemecahan masalah dengan nilai cukup maka perlu ditingkatkan, sedangkan indikator mengkomunikasikan harapan dengan nilai baik maka perlu dipertahankan.
2. Kondisi dalam variabel motivasi kerja pada indikator nyaman bekerja dengan nilai cukup maka perlu ditingkatkan, sedangkan indikator memberi dorongan dengan nilai baik maka perlu dipertahankan.
3. Kondisi dalam variabel kepuasan kerja pada indikator teman kerja dengan nilai cukup maka perlu ditingkatkan, sedangkan indikator kebijakan organisasi dengan nilai baik maka perlu dipertahankan.
4. Kondisi dalam variabel kinerja pada indikator tanggung jawab pekerjaan dengan nilai cukup maka perlu ditingkatkan, sedangkan indikator jujur dalam pekerjaan dengan nilai baik maka perlu dipertahankan.
- 5.

**REFERENSI**

- Afolabi, O., Obude, O., Okediji, A., & Ezech, L (2008). Influence of gender and leadership style on career commitment and job performance of subordinates. *Global Journal of Humanities*, 7(1 &2), 1-8.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, 2012
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1997). *The full range of leadership development*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Brooke, S. (2007). *Leadership and Job satisfaction*. *Journal of Academic Leadership*, Vol.4, No. 1
- DeCremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 33, No.4, pp. 535-550.
- Chaudhry, A. (2012). Examining the Relationship of Work-Life Conflict and Employee Performance (A Case from NADRA Pakistan). Chaudhry, AA, Malik, MI, & Ahmad, I.(2011). Examining the relationship of work-life conflict and employee performance (a case from NADRA Pakistan). *International Journal of Business and Management*, 6(10), 170-177.
- Dewi, Yuyu Rohmanowati 2005. *Studi Kepuasan Kerja dalam Hubungannya dengan Motivasi Kerja dan Efektivitas Kepemimpinan* (Studi Kasus di Pusdiklat Pegawai Depdiknas Sawangan).
- Elding D.J. (2005) *Modeling Employee motivation and performance* '(Doctoral dissertation, University of Birmingham).
- Elenkov, D. S, (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467 – 480.
- Emery, C., College.E., Barker.K., & Fredonia,S. 2007. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Erkutlu H. (2008). *The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness*, *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 7, pp.708-726.
- Gadot, E, V. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance. *Leadership Style*, 36(5), 661-683.

- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman. D, Boyatzis. R and Mckee.A, ( Alih bahasa Susi Purwioko) 2004. *Primal Leadership (Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi)*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Umum.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Denpasar: Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.
- Goris, Jose. R, 2006. Effects of Satisfaction with Communication on the Relationship between Individual-job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 8, July 2007.
- Grimes AJ, 1998. "Authority Power and Social Control: A Theoretical Synthesis. "*Academy of Management Review*. 3. pp . 724- 737
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Huey Yiing, Lee and Kamarul Zaman Bin Ahmad. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture of The Relationships between Leadership Behavior and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, 2009.
- Hussin Anuar bin, 2011, the relationship between job satisfaction and job performance among employees in tradewinds group of companies, centre for graduate studies, Open university Malaysia
- Janssen. O., & Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of Leader-member exchange, and the outcomes of job Performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384
- Lok, Peter and John Crawford. 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross-National Comparison. *International Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4, 2004.
- Luthans, Fred, 2006. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw Hill, Boston.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), pp-1.
- Markus Christen, D. S. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing* , 140.



- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- Mudiartha Utama, I Wayan, Ni Wayan Mujiati, Komang Ardana. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: UPT Penerbit Universitas Udayana.
- Mulyono, Sugeng dan Zai Dani Almas. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Gajayana*, Vol. 6, No. 2, November 2009, 137-150.
- Munaf, S. (2011). *Relationship of Transformational, Transactional and Passive/Avoidant Management Style with Achievement Motivation of Teaching*, Faculties of Selected Educational Institutions of Pakistan. International Conference on E-business, Management and Economics, 3, 93-96.
- Muskita, Yapi Frido. Analisa Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja pada AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Biak. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 3 (1): h: 2007.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nimran U, 2009. *Perilaku Organisasi*. (Edisi Revisi). Surabaya: CV. Citra Media.
- Notoadmojo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Robbins, P. Steven. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Keduabelas. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, Vol 01 No. 1 Tahun 2005.
- Salamala, Elon. 2007. Pengaruh Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD). *Jurnal Sarjana Ilmu Ekonomi Victory*, Papua.
- Sasongko, Totok. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada KPRI Bima Jaya Pasuruan. *Jurnal Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi*, Malang.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat Belas. Bandung: CV. Alfabeta.

**N.W.Pramita Darmayanti, W.G. Supartha dan Made Subudi. Pengaruh Perilaku Pemimpin.....**

Suhendi dan Anggara, Sahya, 2010. *Perilaku Organisasi*, CV Pustaka Setia, Bandung

Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.

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

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

Timothy A. Judge, C,J, (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin* , 376-407

Wibowo, Arief. 2003. *Pengantar Analisis Jalur (Path Analysis)*. Lembaga Penelitian Universitas Airlangga, Surabaya.

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