

## **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

*Estiningsih*  
*Universitas Amikom Yogyakarta*  
*Email: [estiningsih@amikom.ac.id](mailto:estiningsih@amikom.ac.id)*

### **Abstract**

This study includes explanatory namely a study model to find and explain causal relationships between variables through testing hypotheses that use a quantitative approach with qualitative analysis which intends to explain the causality relationship between variables through hypothesis testing and analysis of the research variables. By testing the influence between variables related to Leadership, Communication, Employee Performance and Job Satisfaction. The results of the study that the effect of variable job satisfaction (Y1) is influenced by leadership (X1), motivation (X2) and communication (X3) together by 42.9% while the remaining 57.1% is influenced by other variables outside this research model. While the effect of variable employee performance (Y2) is influenced by leadership (X1), motivation (X2), communication (X3) and work satisfaction (Y1) together by 45% while the remaining 55% is influenced by other variables outside this research model.

**Keywords:** Leadership, motivation, communication, satisfaction, performance

### **Abstrak**

Studi ini termasuk eksplanatory yaitu suatu model studi untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis kualitatif yang bermaksud memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis dan analisis variabel-variabel penelitian tersebut. Dengan melakukan pengujian pengaruh antar variabel yang berkaitan Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja. Hasil penelitian bahwa pengaruh variable kepuasan kerja (Y1) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan komunikasi (X3) secara bersama-sama sebesar 42,9% sedangkan sisanya 57,1% dipengaruhi variable lain diluar model penelitian ini. Sedangkan pengaruh variable kinerja karyawan (Y2) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3) dan kepuasan kerja (Y1) secara bersama-sama sebesar 45% sedangkan sisanya 55% dipengaruhi variable lain diluar model penelitian ini.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, motivasi, komunikasi, kepuasan, kinerja

### **1. Pendahuluan**

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan mencapai pertumbuhan melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja yang dicari oleh Perusahaan adalah seseorang yang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima (Mathis and Jakson, 2002).

Kepemimpinan akan memberikan dorongan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan yang baik akan membuat bawahan segan dan akan siap menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan kepuasan kerja karyawan yang kurang baik akan berdampak pada kinerja karyawan serta kurangnya motivasi dari pribadi untuk mengembangkan diri menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Kondisi ini umumnya disebabkan karena kondisi pekerjaan yang monoton dan rendahnya kontribusi karyawan dalam memberikan andil bagi perbaikan kinerja karyawan.

Fenomena yang sedang terjadi di PT. Time Excellindo terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia yang belum berjalan optimal. PT. Time Excellindo merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang *information technology* (IT) yang bernaungan dalam badan usaha milik AMIKOM Yogyakarta, mempunyai fungsi yang vital dan strategis karena bertanggung jawab terhadap persoalan komunikasi dan informasi yang merupakan unsure utama dalam penciptaan pencitraan. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, dalam mempengaruhi jalannya kegiatan yang berlangsung setiap harinya. Mulai dari penyampaian perintah dari atasan kepada bawahan, pemberian disposisi, pengerjaan administrasi sampai dengan pelaksanaan kegiatan.

Penelitian Rachmad Hidayat (2013), hasil dari penelitian adalah adanya pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan komitmen organisasional. tidak terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. terdapat pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. terdapat pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi komunikasi organisasional. tidak terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi kepuasan kerja. terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi komunikasi organisasional dan kepuasan kerja.

Sri Partini dan Hartono (2013), Teknik analisa data adalah analisis regresi linier berganda, uji t (uji signifikansi regresi parsial), uji f (uji signifikansi regresi simultan), uji  $r^2$  (uji koefisien determinasi) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada dinas komunikasi dan informatika pemerintah kota surakarta. Dengan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada dinas komunikasi dan informatika pemerintah kota surakarta. kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada dinas komunikasi dan informatika pemerintah kota surakarta.

Rizondra (2013), hasil menemukan ada pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan, antara model kepemimpinan dan kinerja karyawan, antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, antara motivasi dan kepuasan kerja, antara model kepemimpinan dan kepuasan kerja, antara kebudayaan organisasi dan kepuasan

kerja, dan di antara kepuasan kerja dan karyawan kinerja. Variabel motivasi adalah langsung yang signifikan berpengaruh terhadap kinerja yang kepuasan kerja sebagai variabel intervening, variabel model kepemimpinan signifikan langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bekerja kepuasan sebagai variabel intervening, variabel budaya organisasi signifikan berpengaruh langsung terhadap terhadap kinerja karyawan yang bekerja kepuasan sebagai variabel intervening.

Menurut Bass (1985) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Motivasi merupakan kebutuhan universal yang telah ada sejak manusia dilahirkan yang tersusun dalam suatu tingkatan yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan memiliki cinta, dan kebutuhan akan penghargaan (Abraham Maslow dalam Sofyandi dan Garniwa, 2007). Maslow berpendapat bahwa ada dua klasifikasi motivasi, yaitu motivasi primer (makan, minum, pakaian) dan motivasi spiritual (keindahan, kebaikan, keadilan dan lain sebagainya). Hovland dalam Effendy (2003) Komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembedaan pendapat dan sikap. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran performance atau kinerja menjadi sangat penting, karena dapat digunakan sebagai strategi jangka panjang, serta untuk mengevaluasi, mengontrol dan meningkatkan proses operasi dan dapat juga digunakan sebagai *feedback* untuk perbaikan secara kontinyu. Pengukuran yang dilakukan adalah pengukuran kepuasan dan kinerja karyawan terhadap kepemimpinan, motivasi dan komunikasinya.

## 2. Literature Review

### 2.1 Kepemimpinan

Menurut Bass (1985) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut. Hal ini sesuai dengan semboyan “*Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*” terlahir dari tokoh pendidikan asal Yogyakarta, yaitu Ki Hajar Dewantoro. Menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari (Menurut Bass dalam Mutamimah, 2001; O’Leary, 2001):

- 1) *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)
- 4) *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

### 2.2 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan kebutuhan universal yang telah ada sejak manusia dilahirkan yang tersusun dalam suatu tingkatan yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan memiliki cinta, dan kebutuhan akan penghargaan (Abraham Maslow dalam Sofyandi dan Garniwa, 2007). Maslow berpendapat bahwa ada dua klasifikasi motivasi, yaitu motivasi primer (makan, minum, pakaian) dan motivasi spiritual (keindahan, kebaikan, keadilan dan lain sebagainya). Motivasi dari teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007). terdiri dari:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)
- 2) Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)
- 3) Kebutuhan sosial (*Social-need*)
- 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

### 2.3 Komunikasi

Hovland dalam Effendy (2003) Komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembetulan pendapat dan sikap. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi. Terdapat dua jenis komunikasi dilihat dari sudut pelaksanaannya (Effendy, 2003) yaitu:

1. Komunikasi internal  
Komunikasi yang berlangsung dalam ruang lingkup/ lingkungan organisasi/perusahaan yang terjadi di antara anggota organisasi atau perusahaan tersebut saja. Komunikasi internal dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:
2. Komunikasi Horisontal  
Komunikasi horisontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi (Arni Muhammad, 2004 : 121).

### 2.4 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan dan emosi seseorang. Terdapat lima penyebab kepuasan kerja, diantaranya yaitu :

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*).
2. Perbedaan (*Discrepancies*).
3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*).
4. Keadilan (*Equity*).
5. Komponen Genetik (*Dispositional / genetic components*).

### 2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir

kerugian. Kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Keandalan
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

### 3. Metodologi Penelitian

Studi ini termasuk *eksplanatory* yaitu suatu model studi untuk mencari dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis kualitatif yang bermaksud memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis dan analisis variabel-variabel penelitian tersebut. Dengan melakukan pengujian pengaruh antar variabel yang berkaitan Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja. Dengan mengambil sampel dari populasi, yang menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data primer. Dengan demikian penelitian ini dianalisis dengan statistik inferensial menggunakan *program SPSS for windows 15.0* yang dimaksudkan untuk menganalisis data sampel yang akan digeneralisasi kepada populasinya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Time Excellindo. Banyaknya jumlah karyawan yang terdaftar di PT. Time Excellindo sebanyak 75 orang, dengan status meliputi 56 karyawan tetap, 15 karyawan kontrak, dan 4 karyawan magang (Student staff STMIK AMIKOM Yogyakarta). Agar penelitian ini lebih akurat dalam pengambilan data, maka yang digunakan hanya karyawan tetap PT. Time Excellindo sebanyak 56 orang karyawan tetap.

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah 1) data primer, data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian sesuai dengan masalah yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai; 2) data sekunder, data sekunder merupakan data yang telah disusun oleh pihak lain, digunakan sebagai data pendukung penelitian. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data sekunder adalah arsipal atau dokumentasi.

Metode pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian (Gulo, 2005). Menurut Marzuki (2000), teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan adalah sebagai berikut:

#### 1) Kuesioner

Teknik angket adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan kepada responden dan responden akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut (Umar, Husein. 2005). Pemilihan teknik angket dalam penelitian ini agar memperoleh data yang akurat secara langsung dari orang-orang yang akan dimintai data. Kuesioner disebarkan kepada responden untuk mendapatkan data utama dalam penelitian ini, yakni motivasi karyawan, kinerja karyawan dan kesejahteraan karyawan serta kepemimpinan. Penyebaran kuesioner tersebut akan dilakukan pada karyawan PT. Time Excellindo.

2) Data Arsipal atau dokumentasi untuk memperoleh data pendukung mengenai jumlah karyawan dan tentang gambaran umum PT. Time Excellindo.

Analisis inferensial digunakan untuk mengetahui hubungan pengaruh antara tiga variabel yaitu X1, X2, X3 dan Y1 terhadap variabel Y2 dengan menggunakan rumus umum persamaan regresi linier berganda:

Berikut ini persamaan regresi linier adalah:

$$ZY_1 = b_a + b_2X_2 \dots\dots\dots(1)$$

$$ZY_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4Y_1 \dots\dots(2)$$

Keterangan:

- Y2 = Kinerja
- Y1 = Kepuasan
- X1 = Motivasi
- X2 = Kepemimpinan
- X3 = Komunikasi

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Analisis Deskriptif

1) Variabel Kepemimpinan (X1)

Tabel 1 merupakan jawabanresponden mengelompokan ke dalam 5 (lima) kemungkinan kategori jawaban yang disusun berdasarkan interval sebagai berikut:

- a) Skala nilai antara 1 sampai dengan 5 (Skala likert)
- b) Jumlah butir pertanyaan/pernyataan ada 10
- c) Skor terendah = 10 dan skor tertinggi 50 merupakan perkalian antara point a) dan b)
- d) Interval = (50-10):5 = 8

Tabel 1. Gambaran Umum Jawaban Responden tentang Variabel Kepemimpinan

No	Kelompok Skor	Frekuensi	%	Keterangan
1	10 – 18	0	0	Sangat rendah
2	18 – 26	0	0	Rendah
3	26 – 34	14	28	Sedang
4	34 – 42	30	60	Tinggi
5	42 – 50	6	12	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan hasil jawaban dari 50 responden karyawan PT. Time Excellindo, bahwa variabel kepemimpinan (X1) terdiri dari 10 pernyataan dengan skala likert antara 1 sampai 5 dihasilkan skor tertinggi 50 dan interval 8. Dilihat dari tabel, kelompok skor 34-42menunjukkan dipilih oleh 30 responden dan 60%dengan keterangan tinggi. Hal ini berdampak positif dalampencapaian kinerja organisasai PT. Time Excellindo, khususnya terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.



## 2) Variabel Motivasi (X2)

Tabel 2 merupakan jawaban responden mengelompokkan ke dalam 5 (lima) kemungkinan kategori jawaban yang disusun berdasarkan interval sebagai berikut:

- Skala nilai antara 1 sampai dengan 5 (Skala likert)
- Jumlah butir pertanyaan/pernyataan ada 15
- Skor terendah = 15 dan skor tertinggi 75 merupakan perkalian antara point a) dan b)
- Interval =  $(75-15):5 = 12$

Tabel 2. Gambaran umum jawaban responden tentang variabel motivasi

No	Kelompok Skor	Frekuensi	%	Keterangan
1	15 – 27	0	0	Sangat rendah
2	27 – 39	0	0	Rendah
3	39 – 51	1	2	Sedang
4	51 – 63	19	38	Tinggi
5	63 – 75	30	60	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan hasil jawaban dari 50 responden karyawan PT. Time Excellindo, bahwa variabel motivasi (X2) terdiri dari 15 pernyataan dengan skala likert antara 1 sampai 5 dihasilkan skor tertinggi 75 dan interval 12. Dilihat dari tabel, kelompok skor 63 - 75 menunjukkan dipilih oleh 30 responden dan 60% dengan keterangan sangat tinggi. Hal ini berdampak positif dalam pencapaian kinerja organisasi PT. Time Excellindo, khususnya terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

## 3) Variabel Komunikasi (X3)

Gambar 3 merupakan jawaban responden mengelompokkan ke dalam 5 (lima) kemungkinan kategori jawaban yang disusun berdasarkan interval sebagai berikut:

- Skala nilai antara 1 sampai dengan 5 (Skala likert)
- Jumlah butir pertanyaan/pernyataan ada 9
- Skor terendah = 9 dan skor tertinggi 45 merupakan perkalian antara point a) dan b)
- Interval =  $(45-9):5 = 7,2$

Tabel 3. Gambaran Umum Jawaban Responden tentang Variabel Komunikasi

No	Kelompok Skor	Frekuensi	%	Keterangan
1	9 – 16,2	0	0	Sangat rendah
2	16,2–23,4	0	0	Rendah
3	23,4–30,6	6	12	Sedang
4	30,6–37,8	26	52	Tinggi
5	37,8 –45	18	36	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan hasil jawaban dari 50 responden karyawan PT. Time Excellindo, bahwa variabel komunikasi (X3) terdiri dari 9 pernyataan dengan skala likert antara 1 sampai 5 dihasilkan skor tertinggi 45 dan interval 7,2. Dilihat dari tabel, kelompok skor 30,6 – 37,8 menunjukkan dipilih oleh 26 responden dan 52% dengan keterangan tinggi. Hal ini berdampak positif dalam pencapaian kinerja organisasi PT. Time Excellindo, khususnya terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dikarenakan adanya jalinan komunikasi yang baik antara karyawan.

#### 4) Variabel Kepuasan (Y1)

Gambar 4 merupakan jawaban responden mengelompokkan ke dalam 5 (lima) kemungkinan kategori jawaban yang disusun berdasarkan interval sebagai berikut:

- Skala nilai antara 1 sampai dengan 5 (Skala likert)
- Jumlah butir pertanyaan/pernyataan ada 15
- Skor terendah = 15 dan skor tertinggi 75 merupakan perkalian antara point a) dan b)
- Interval =  $(75-15):5 = 12$

Tabel 4. Gambaran Umum Jawaban Responden tentang Variabel Kepuasan

No	Kelompok Skor	Frekuensi	%	Keterangan
1	15 – 27	0	0	Sangat rendah
2	27 – 39	1	2	Rendah
3	39 – 51	6	12	Sedang
4	51 – 63	40	80	Tinggi
5	63 – 75	3	6	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan hasil jawaban dari 50 responden karyawan PT. Time Excellindo, bahwa variabel kepuasan (Y1) terdiri dari 15 pernyataan dengan skala likert antara 1 sampai 5 dihasilkan skor tertinggi 75 dan interval 12. Dilihat dari tabel, kelompok skor 51 - 63 menunjukkan dipilih oleh 40 responden dan 80% dengan keterangan tinggi. Hal ini berdampak positif dalam pencapaian kinerja organisasi PT. Time Excellindo, dikarenakan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

#### 5) Variabel Kinerja (Y2)

Gambar 5 merupakan jawaban responden mengelompokkan ke dalam 5 (lima) kemungkinan kategori jawaban yang disusun berdasarkan interval sebagai berikut:

- Skala nilai antara 1 sampai dengan 5 (Skala likert)
- Jumlah butir pertanyaan/pernyataan ada 20
- Skor terendah = 20 dan skor tertinggi 100 merupakan perkalian antara point a) dan b)
- Interval =  $(100-20):5 = 16$



Tabel 5. Gambaran Umum Jawaban Responden tentang Variabel Kinerja

No	Kelompok Skor	Frekuensi	%	Keterangan
1	20 – 36	0	0	Sangat rendah
2	36 – 52	1	2	Rendah
3	52 – 68	6	10	Sedang
4	68 – 84	30	60	Tinggi
5	84 – 100	13	28	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	

Berdasarkan hasil jawaban dari 50 responden karyawan PT. Time Excellindo, bahwa variabel kinerja (Y2) terdiri dari 20 pernyataan dengan skala likert antara 1 sampai 5 dihasilkan skor tertinggi 100 dan interval 16. Dilihat dari tabel, kelompok skor 68 - 84 menunjukkan dipilih oleh 30 responden dan 60% dengan keterangan tinggi. Bahwa dalam hal ini kinerja karyawan PT. Time Excellindo sudah baik.

#### 4.2 Analisis Inferensial

Berdasarkan persamaan regresi, semua variabel bebas X1, X2, X3 dan Y1 berpengaruh terhadap Y2.

##### 1) Uji Model Regresi 1

Analisis model regresi pertama digunakan untuk mencari model regresi linier berganda untuk data yang telah distandarisasi, dimana variabel independen adalah kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Komunikasi (X3) sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan (Y1). Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

##### a) Persamaan Regresi

$$ZY1 = 0,164 ZX1 + 0,645 ZX2 + 0,189 ZX3$$

##### b) Persamaan Parsial

$$t = 0,461; 1,817; 0,558$$

$$\text{Sig} = 0,664; 0,129; 0,60$$

##### c) Koefisien Determinan

$$R \text{ square} = 0,429$$

##### d) Uji F (Simultan)

$$F = 1,252$$

$$\text{Sig} = 0,384$$

##### 2) Uji Model Regresi 2

Analisis model regresi pertama digunakan untuk mencari model regresi linier berganda untuk data yang telah distandarisasi, dimana variabel independen adalah kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Komunikasi (X3) dan kepuasan (Y1) sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja (Y2). Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

##### a) Persamaan Regresi

$$ZY2 = 0,393 ZX1 + 0,424 ZX2 + 0,457 ZX3 + 0,404 ZY1$$

##### b) Persamaan Parsial

$$t = 0,988; 0,844; 1,190; 0,823$$

$$\text{Sig} = 0,379; 0,446; 0,300; 0,457$$

##### c) Koefisien Determinan

$$R \text{ square} = 0,450$$

- d) Uji F (Simultan)  
F = 0,817  
Sig = 0,575

### 4.3 Analisis Hipotesis

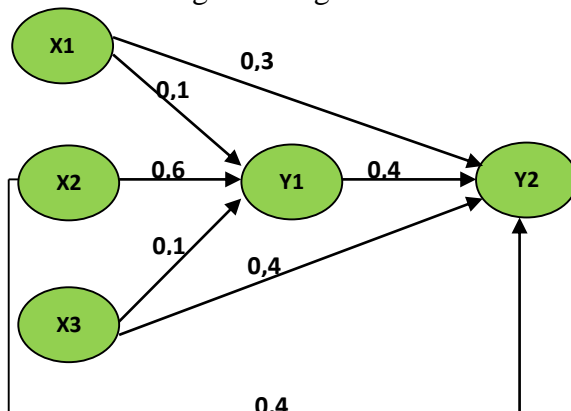
Analisis hipotesis yang dihasilkan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1) dengan t hitung 0,461 sig 0,664.
- 2) Motivasi (X2) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1) dengan t hitung 1,817 sig 0,129.
- 3) Komunikasi (X3) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1) dengan t hitung 0,558 sig 0,600.
- 4) Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan t hitung 0,988 sig 0,379.
- 5) Motivasi (X2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan t hitung 0,844 sig 0,446.
- 6) Komunikasi (X3) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan t hitung 1,190 sig 0,300.
- 7) Kepuasan kerja karyawan (Y1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan t hitung 0,823 sig 0,457.
- 8) Kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan komunikasi (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1), hal ini ditunjukkan dengan F hitung sebesar 1,252 dengan signifikan 0,384.
- 9) Kepemimpinan (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3) dan kepuasan kerja karyawan (Y1) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2), hal ini ditunjukkan dengan F hitung sebesar 0,817 dengan signifikan 0,575.

### 4.4 Analisis Jalur

Pengaruh antar variable kepemimpinan (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3) dan kepuasan kerja karyawan (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2), ditunjukkan pada Gambar 1.

Gambar 1. Diagram Pengaruh antar Variabel



Pengaruh tidak langsung:

- 1) Pengaruh antara variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan variabel intervening kepuasan (Y1) adalah :  
 $0,164 \times 0,404 = 0,066$
- 2) Pengaruh antara variabel motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan variabel intervening kepuasan (Y1) adalah :  
 $0,645 \times 0,404 = 0,260$
- 3) Pengaruh antara variabel komunikasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan variabel intervening kepuasan (Y1) adalah :  
 $0,189 \times 0,404 = 0,076$

## 5. Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada penjelasan sebelumnya, maka penelitian ini mempunyai beberapa kesimpulan, antara lain:

- 1) Dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan komunikasi (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y1), hal ini ditunjukkan dengan F hitung sebesar 1,252 dengan signifikan 0,384.
- 2) Kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kepuasan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Time Excellindo, dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3) dan kepuasan kerja karyawan (Y2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y2), hal ini ditunjukkan dengan F hitung sebesar 0,817 dengan signifikan 0,575.
- 3) R square sebesar 42,9% artinya 42,9% perubahan variable kepuasan kerja (Y1) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan komunikasi (X3) secara bersama-sama sedangkan sisanya 57,1% dipengaruhi variable lain diluar model penelitian ini.
- 4) Sedangkan pada R square sebesar 45% artinya 45% perubahan variable kinerja karyawan (Y2) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3) dan kepuasn kerja (Y1) secara bersama-sama sedangkan sisanya 55% dipengaruhi variable lain diluar model penelitian ini.

## 6. Daftar Pustaka

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- Effendy, O.U. (2003). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- Gulö, W. (2005). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*.
- Marzuki. (2000). *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Prasetia Widia Pratama.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba empat.
- Partini, S.H. (2013). Pengaruh komunikasi, jurnal kepemimpinan dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas komunikasi dan informatika Pemerintah Kota Surakarta. *Manajemen Bisnis Syariah, 1*.

Rizondra. (2013). *Pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja pegawai sebagai intervening variabel pada Dipertahortnakhun Kabupaten Pesisir Selatan*. Program Studi Magister Sains Manajemen: Universitas Bung Hatta.

Sofyandi, H., & Garniwa, I. (2007). *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

### **Copyright Disclaimer**

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.