

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DOSEN
MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA**

Sufiyati

Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia
sufiyati@fe.untar.ac.id

Sofia Prima Dewi

Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia
sofiad@fe.untar.ac.id

Merry Susanti

Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia
merrys@fe.untar.ac.id

ABSTRACT

This study aims to find the relationship between leadership style, job satisfaction, and lecturer performance. The questionnaire was distributed to 55 lecturers at the Faculty of Economics and Business using convenience sampling. The data were processed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that leadership style has a positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive effect on lecturer performance, leadership style has a negative effect lecturer performance, and leadership style has a positive effect on lecturer performance through job satisfaction.

Keywords: *Leadership Style, Job Satisfaction, Lecturer Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja dosen. Kuesioner disebarkan kepada 55 dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan menggunakan *convenience sampling*. Data diolah menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah cara bagaimana pemimpin memengaruhi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Suatu perusahaan biasanya memiliki seorang pemimpin yang memainkan peranan penting dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Seorang pemimpin harus menjadi panutan bagi seluruh karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Salah satu kriteria

pemimpin yang akan memberikan pengaruh besar kepada semua karyawan perusahaan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan bisa berupa gaya kepemimpinan yang delegatif, demokratis, karismatik, otokratis, situasional, transaksional, dan transformasional. Semua gaya kepemimpinan ini memiliki keunggulan dan kelemahan tersendiri. Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik maupun terburuk. Semua gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan karyawan yang akan dihadapi oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin tepat gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja akan semakin baik. Setiap karyawan yang bekerja tentunya berharap memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja sifatnya subyektif karena setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri karyawan tersebut. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan perusahaan dengan komitmen yang tinggi dan karyawan akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, cenderung melihat pekerjaannya sebagai hal yang membosankan, sehingga karyawan bekerja dengan asal-asalan dan tidak sepenuh hati. Kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya terlihat dalam sikap positif dalam segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, sebaliknya karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif dalam segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sikap negatif mencerminkan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan seperti sering tidak masuk kerja, perpindahan karyawan yang cukup tinggi, dan tuntutan-tuntutan yang pada akhirnya berujung pada mogok kerja. Ketidakpuasan kerja karyawan tentunya membawa dampak negatif yaitu penurunan kinerja karyawan yang tidak dapat dianggap remeh karena hal ini dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Seorang pemimpin berperan dalam membimbing dan mengawasi tugas yang dilakukan karyawannya. Selain itu pemimpin yang bersedia menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahan serta mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada karyawannya dapat menjadi role model bagi karyawan. Karyawan akan terpacu mengeluarkan semua potensi terbaik dalam dirinya. Dengan demikian gaya kepemimpinan dari

seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada karyawan dapat meningkatkan kualitas kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dalam bekerja sehingga karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan tingginya kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan. Menurut Pambudi *et al.* (2016), Yunarsih (2017), Prahasti dan Wahyono (2018), Zeindra dan Lukito (2019), serta Putra dan Surya (2020) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Pambudi *et al.* (2016), Prahasti dan Wahyono (2018), Zeindra dan Lukito (2019), serta Putra dan Surya (2020) kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Subakti (2013), Wijayanti dan Meftahudin (2016), dan Yunarsih (2017) kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Menurut Prahasti dan Wahyono (2018), Zeindra dan Lukito (2019), serta Putra dan Surya (2020) gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan sedangkan menurut Yunarsih (2017) gaya kepemimpinan tidak memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Prahasti dan Wahyono (2018), serta Putra dan Surya (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Akan tetapi, penelitian Zeindra dan Lukito (2019) tidak berhasil menjadikan kepuasan sebagai mediator pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Arifah dan Romadhon (2015) dan Saputra *et al.* (2016) namun dalam penelitian ini subjek penelitiannya adalah dosen. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (2) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen, dan (4) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

TELAAH LITERATUR

Path-Goal Theory

Path-goal theory (teori jalur tujuan) adalah model kepemimpinan yang dikembangkan oleh House dan Mitchell (1975). Teori ini mencoba untuk mendefinisikan perilaku kepemimpinan dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku dan sikap bawahan (*subordinate*). Pemimpin bertugas untuk membantu bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan memberikan arah dan dukungan kepada bawahan. House dan Mitchell (1975) membagi jenis kepemimpinan menjadi empat. *Directive leadership* (kepemimpinan direktif) dimana pemimpin akan memberikan pedoman kepada bawahan sehingga sesuai dengan standar dan ketentuan perusahaan. Gaya kepemimpinan ini hanya cocok diterapkan bagi karyawan yang baru bekerja atau tidak berpengalaman dan dalam situasi yang memerlukan tindakan langsung. Penelitian yang telah dilakukan oleh House dan Mitchell (1975) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dengan kepuasan dan harapan bawahan yang diberi pekerjaan yang ambigu dan tidak terstruktur tetapi berpengaruh negatif terhadap bawahan yang pekerjaannya terstruktur dan mengetahui dengan jelas pekerjaannya. *Supportive leadership* (kepemimpinan suportif), gaya kepemimpinan ini menghormati bawahannya, memperlakukan semua bawahan secara adil dan memperhatikan kesejahteraan bawahannya. Murdoch (2013) menyatakan bahwa gaya ini cocok digunakan terhadap bawahan yang tidak percaya diri dalam menyelesaikan suatu tugas yang diberikan dan memiliki sedikit motivasi. Dalam penelitiannya, House dan Mitchell (1975) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif kepada bawahan yang berada dalam kondisi stres, frustrasi atau tidak puas dengan pekerjaannya. *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif), gaya kepemimpinan ini akan melibatkan bawahan dalam perencanaan, pengambilan keputusan dan tahap pelaksanaan sehingga bawahan akan termotivasi dalam melakukan tugasnya. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan bawahan. Murdoch (2013) menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif cocok digunakan kepada bawahan yang menunjukkan kurang penilaian (*lack of judgement*) ataupun saat prosedur

tidak dilakukan. *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan berorientasi prestasi), gaya kepemimpinan ini akan menetapkan tujuan yang menantang, sehingga diharapkan bawahan berusaha untuk mencapai standar kinerja tertinggi dan memiliki keyakinan untuk mencapai tujuan yang menantang. Alanazi *et al.* (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini mencoba untuk meningkatkan kinerja, mendefinisikan standar dan menjamin tercapainya standar tersebut oleh bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh House dan Mitchell (1975) memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi akan berpengaruh positif kepada bawahan yang mempunyai pekerjaan yang ambigu dan tidak berulang (*non-repetitive task*). *Path-goal theory* menjelaskan bahwa peran pemimpin tergantung pada karakteristik lingkungan kerja dan karyawan. Bila lingkungan kerjanya terstruktur dan tugas bawahan jelas, maka pemimpin seharusnya mendukung moral bawahan, lebih berinteraksi dengan bawahan, dan mengurangi kejenuhan bawahan atas pekerjaan mereka. Akan tetapi bila tidak terstruktur maka pemimpin dapat memberikan arah dan pedoman kepada bawahannya. Teori ini juga menyatakan bahwa fungsi motivasi seorang pimpinan adalah untuk: menjamin bawahan akan memperoleh penghargaan, karena tujuan organisasi telah tercapai, dengan mempermudah jalur untuk mencapai penghargaan tersebut dan meningkatkan kepuasan kerja bawahan dengan memberikan perhatian dan dukungan kepada bawahan. Bawahan akan termotivasi untuk bekerja keras tergantung pada kemampuan pimpinan untuk memanipulasi kekuatan dan ekspektasi yang dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan (House dan Mitchell, 1975).

Gaya Kepemimpinan

Menurut Arifah dan Romadhon (2015) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh pimpinan untuk memengaruhi dan memotivasi agar bawahannya melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang digunakan dapat menentukan efektifitas dalam mencapai tujuan organisasi. Jika gaya kepemimpinan yang digunakan tidak tepat maka kinerja karyawan akan lambat dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya.

Kepuasan Kerja

Afrizal (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian pekerja terhadap situasi kerjanya. Kepuasan kerja juga menggambarkan perasaan pekerja apakah senang atau tidak senang, puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, Kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat individual dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Tingkat kepuasan kerja makin tinggi ketika kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginannya atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Sikap seorang pekerja yang puas dengan pekerjaannya tercermin pada moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerjanya.

Kinerja Dosen

Saputra *et al.* (2016) menjelaskan kinerja karyawan adalah *outcome* seorang karyawan dalam periode waktu tertentu di tempat dimana ia bekerja. Kinerja pekerja dapat dilihat dari hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan standar organisasi. Penilaian kinerja pekerja diperlukan oleh organisasi. Penilaian memberikan umpan balik atas usaha yang telah dilakukan oleh pekerja. Umpan balik ini bermanfaat untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi pekerja. Variabel kinerja karyawan umumnya diukur dengan menggunakan dengan menggunakan 3 indikator yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja dan kemampuan dalam kerja sama.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Arifah dan Romadhon (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan pemimpin dapat memengaruhi bawahannya, dengan cara memberikan perhatian dan motivasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pernyataan ini juga didukung oleh Kurniawati dan Sariyathi (2015) bahwa bila seorang pimpinan memperlakukan karyawan dengan hormat dan memberikan penghargaan kepada bawahannya maka mereka akan merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya. Afrizal (2015) memperoleh hasil yang berbeda dimana hanya gaya kepemimpinan direktif yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan gaya kepemimpinan suportif, partisif, dan

prestasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Yulianto dan Hartijasti (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karena bawahan merasa pemimpin tidak langsung menjawab pertanyaan-pertanyaan yang mendesak, tidak ada saat diperlukan dan menghindar saat diminta untuk mengambil keputusan.

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen

Dewi *et al.* (2014) menyatakan bahwa seorang karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu, perusahaan harus dapat mengusahakan adanya keadilan dalam hal pemberian gaji kepada karyawan, memberikan kesempatan promosi yang sama kepada semua karyawan, dan memberikan umpan balik atas kinerja karyawan, sehingga diharapkan dengan tindakan tersebut maka karyawan akan merasa puas yang diikuti peningkatan kinerja karyawan. Wijayanti dan Meftahudin (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan pekerjaan dianggap tidak menarik oleh karyawan, tunjangan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan karyawan, perusahaan jarang memberikan promosi kepada karyawannya, dan pimpinan tidak memberikan dukungan kepada karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Subakti (2013) dimana karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerjanya karena gaji dan tunjangan yang diterima terlalu rendah, tidak memperoleh insentif maupun promosi dari perusahaan.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen

Pambudi *et al.* (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi kerja, mendengarkan aspirasi karyawan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi karyawan untuk berperan aktif dalam menjalankan tugasnya. Setiap karyawan akan memberikan segala pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimilikinya untuk mencapai target yang ditentukan perusahaan. Yuniarsih (2017) menyatakan gaya kepemimpinan tidak

memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan sebagian besar responden sudah bekerja lebih dari empat tahun sehingga pegawai sudah memahami dengan baik standar operasi prosedur perusahaan dan mampu menjalankan tugas tanpa kehadiran pemimpin.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja

Sugiri (2015) menyatakan gaya kepemimpinan yang mendukung karyawan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat membuat karyawan merasa puas, senang, nyaman, dan merasa dihargai. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tentunya akan meningkatkan komitmen karyawan kepada organisasi, karena karyawan merasa terlibat dalam perusahaan dan menimbulkan rasa ikut memiliki perusahaan. Apabila seorang karyawan merasa kepuasan dalam bekerja maka karyawan akan merasa senang dalam bekerja dan merasa berkewajiban untuk memajukan perusahaan dengan meningkatkan kinerja kerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja. Zeindra dan Lukito (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan para karyawan merasa gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan sudah baik sehingga karyawan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya tanpa perusahaan perlu berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Terdahulu

Arifah dan Romadhon (2015) menggunakan auditor KAP di Semarang sebagai sampel dalam menguji pengaruh komitmen organisasi, profesional komitmen dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai intervensi variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, komitmen profesional, gaya kepemimpinan dan motivasi. Komitmen organisasi, komitmen profesional dan gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja tidak melalui motivasi. Sahlan *et al.* (2015) melakukan pengujian apakah lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 68

karyawan PT. Bank SULUT Cabang Airmadidi Kabupaten Minahasa Utara. Hasil penelitian membuktikan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kompensasi. Sebaiknya pimpinan PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi dapat memperhatikan faktor lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta pemberian kompensasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Respatiningsih dan Sudirjo (2015) melakukan penelitian di Inspektorat Kabupaten Pematang. Sampel penelitiannya sebanyak 54 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, motivasi dan kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Beberapa kantor pemerintah maupun swasta dapat digunakan dalam penelitian sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi. Juniantara dan Riana (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian ini adalah 130 *account officer* dari 39 koperasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sugiri (2015) meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan dua variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap 143 karyawan pada CV Opal Transport di Yogyakarta. Alat statistik yang digunakan adalah SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini berarti dengan meningkatnya budaya organisasi maka kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga akan meningkat sehingga kinerja karyawan juga meningkat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di CV Opal Transport membuat karyawan merasa dihargai karena dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan karyawan. Dengan puasnya karyawan terhadap

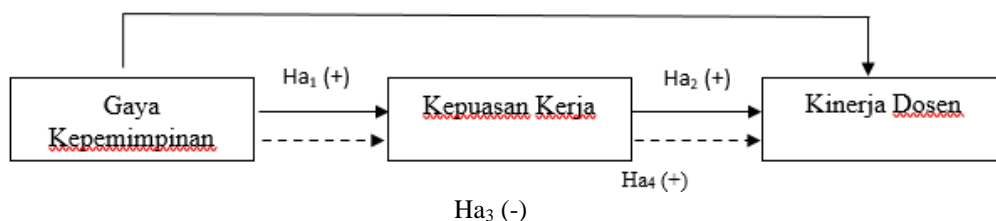
perusahaan mengakibatkan komitmen organisasi juga meningkat sehingga karyawan merasa senang bekerja dan berkeinginan untuk memajukan perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Sugiri (2015) juga menggunakan analisis jalur sehingga diketahui bahwa budaya organisasi yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Saputra *et al.* (2016) meneliti pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 30 karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara. Hasil penelitian menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Saputra *et al.* (2016) menjelaskan bahwa ketika perusahaan telah memenuhi tingkat kebutuhan karyawannya akibatnya karyawan merasa puas dalam bekerja yang akhirnya menumbuhkan rasa loyalitas terhadap perusahaan. Wijayanti dan Meftahudin (2016) melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan Islam, motivasi dalam bekerja dan kepuasan dalam kerja yang dimoderatori oleh lama kerja dengan kompetensi pekerja. 100 responden 3 BMT di Kabupaten Wonosobo digunakan dalam penelitian ini. Hasilnya membuktikan kepemimpinan Islam berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fauzi *et al.* (2016) menganalisis dampak budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Responden terdiri dari 32 karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang. Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Jika kepuasan kerja tinggi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Noor *et al.* (2016) meneliti pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang searah antara stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah stres kerja. Pambudi *et al.* (2016) melakukan penelitian di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dengan menggunakan analisis jalur guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap

kinerja karyawan dengan menggunakan variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Apabila pemimpin dapat memotivasi karyawannya, maka kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi kepuasan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Selain itu, hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan karyawan yang selanjutnya akan diikuti dengan peningkatan kinerja. Yunarsi (2017) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum (DPU) Provinsi Bali. Data dianalisis dengan menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Yunarsi (2017) menjelaskan alasan tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karena para pegawai merasa gaya kepemimpinan yang ada sudah baik, dimana pemimpin berani bertanggung jawab dan tidak melimpahkan kesalahannya kepada orang lain. Hal ini yang mengakibatkan pegawai dapat bekerja sebaik mungkin. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan para pegawai merasa aman bekerja di DPU, yang merupakan instansi publik, karena tidak mungkin dipecat apabila tidak melakukan kesalahan yang fatal atau terkena masalah hukum yang menjadikan mereka berpotensi mengabaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab utama di kantor. Selain itu, para pegawai juga merasa tunjangan yang diberikan belum maksimal sehingga kinerja mereka juga menjadi tidak maksimal. Walaupun demikian, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Jadi, semakin baik gaya kepemimpinan dan budaya organisasi maka semakin puas pegawainya yang nantinya akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai. Prahasti dan Wahyono (2018) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, budaya

organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai mediator. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 91 pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) di kabupaten Kebumen. Hasil penelitian dari uji t menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh. Uji Sobel digunakan untuk menguji pengaruh mediasi dan diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga diperkuat dengan dilakukannya analisis jalur yang menunjukkan hasil yang sama. Putra dan Surya (2020) melakukan penelitian guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Toyota Auto 2000 di Denpasar, Bali. Data diperoleh melalui wawancara dan kuesioner yang dilakukan terhadap 107 karyawan Toyota Auto 2000 di Denpasar. Selanjutnya, data diolah dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kinerja karyawan bergantung pada kepuasan kerja dan juga gaya kepemimpinan transformasional.

Kerangka dan Hipotesis

Model dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 1 Model Penelitian

Pemimpin yang arif seharusnya dapat memilih gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk digunakan dalam situasi yang berbeda sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan direktif dapat diterapkan kepada

karyawan yang baru direkrut perusahaan karena mereka belum memahami pekerjaan seperti apa yang harus dikerjakan, sehingga pemimpin dapat memberikan petunjuk dan arahan kepada karyawan baru tersebut. Gaya kepemimpinan suportif lebih baik diterapkan kepada karyawan yang tidak yakin dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ataupun karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, sehingga dengan pimpinan memberikan motivasi dan perhatian kepada mereka diharapkan kepuasan kerja juga akan meningkat. Pemimpin juga dapat mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan meminta saran ataupun masukan atas suatu masalah, yang merupakan gaya kepemimpinan partisipatif, sehingga dengan adanya penghargaan dari pimpinan diharapkan kepuasan kerja juga akan meningkat. Untuk karyawan yang memiliki standar tinggi atas pekerjaan yang dilakukannya, pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Dengan semakin menantang suatu pekerjaan maka karyawan akan merasa puas dengan terselesaikannya pekerjaan itu. Dengan demikian, dapat dibuatkan hipotesis alternatif sebagai berikut:

Ha1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Apabila seorang dosen merasa puas dengan pekerjaannya maka kinerjanya juga akan semakin meningkat. Kepuasan seorang dosen bisa dilihat dari berbagai komponen, antara lain: gaji yang diterimanya, adanya kesempatan promosi dan pengembangan diri yang sama bagi setiap dosen, serta adanya penghargaan dari pimpinan atas pekerjaan yang telah diselesaikan maupun adanya perhatian penuh dari mahasiswa pada saat dosen sedang mengajar. Dengan adanya kesempatan promosi yang sama dan penghargaan dari pimpinan maka dosen akan lebih giat melakukan penelitian untuk mengurus jenjang profesi dosen. Dengan adanya kesempatan yang sama untuk mengikuti seminar, baik dari dalam universitas sendiri ataupun universitas lainnya, maka seorang dosen dapat meningkatkan kemampuannya sehingga kinerjanya juga meningkat. Begitu pula apabila mahasiswa memberikan perhatian penuh saat dosen sedang memberikan kuliah maka dosen juga akan bersemangat dalam memberikan pengajaran kepada mahasiswanya. Dengan demikian dapat dibuat hipotesis alternatif sebagai berikut, yaitu:

Ha2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

Pimpinan yang bersifat mengarahkan (direktif) akan memberitahukan kepada dosen cara untuk menyelesaikan tugas dan batas waktu penyelesaiannya serta mengawasi agar tugas dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Akan tetapi tugas yang dilakukan dosen setiap semesternya selalu berulang, yaitu: melakukan pengajaran sesuai dengan bidang ilmunya, meneliti dan menulis jurnal, serta mempresentasikan hasil penelitian di seminar Nasional dan Internasional, melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, juga mengikuti seminar sebagai pembicara dan atau peserta. Oleh karena tugas ini yang terus menerus dilakukan setiap semesternya maka apabila gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan akan menyebabkan kinerja dosen mengalami penurunan. Dengan demikian dapat dibuat hipotesis alternatif sebagai berikut, yaitu:

Ha3: Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen.

Kinerja dosen tidak semata-mata dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, melainkan dapat juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Apabila dosen merasa kurang diperhatikan oleh pimpinan, kurangnya motivasi dari pimpinan atau tidak dimintakan pendapat dalam pengambilan keputusan maka kinerja dosen dapat mengalami penurunan. Akan tetapi, bila dosen merasa puas dengan pekerjaannya karena adanya perhatian dari pimpinan maka dosen dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian dapat dibuat hipotesis alternatif sebagai berikut, yaitu:

Ha4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen tetap Universitas Tarumanagara. Penelitian ini menggunakan *probability sampling* sebagai metode pengambilan sampel, yang berarti setiap dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*, dimana

partisipan dipilih karena mau dan bersedia diteliti oleh peneliti. Ukuran sampel penelitian adalah 100 dosen.

Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada dosen tetap. Kuesioner dibagikan kepada 100 dosen, namun hanya 55 kuesioner yang dikembalikan untuk diproses. Kuesioner ini terdiri dari 40 indikator. Gaya kepemimpinan terdiri dari 12 indikator menurut penelitian Gibson et al. (2009) dalam Pradana (2015). Kepuasan kerja terdiri dari 23 indikator menurut Risqi et al. (2015). Kinerja dosen terdiri dari 5 indikator menurut Setiawan dan Dewi (2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Berikut ini adalah nilai rata-rata (mean) untuk masing-masing variabel: (tabel 1)

Tabel 1. Mean

Variabel	Mean
Gaya kepemimpinan(GK)	3,52
Kepuasan kerja (KK)	3,74
Kinerja dosen (KD)	3,93

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Sebelum uji Model Struktural (*Inner Model*), terlebih dahulu dilakukan pengujian model pengukuran (*outer model*). Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa semua variabel lolos uji validitas dan reliabilitas.

Uji kolinieritas

Hasil uji kolinieritas menunjukkan nilai VIF lebih kecil dari 5 sehingga dapat disimpulkan tidak ada kolinieritas dalam model regresi. (Tabel 2).

Tabel 2. Uji kolinieritas

Variabel	VIF	Deskripsi
GK= f (LS, JS)		
KD	2,660	No multicollinearity
KK	2,660	No multicollinearity

Adjusted R²

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (GK) dan Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Dosen (KD) sedang (56%). Pengaruh Gaya Kepemimpinan (GK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) sedang (61.7%). (Tabel 3)

Tabel 3. Adjusted R²

Variabel	Adjusted R ²	Deskripsi
KD	0,560	Moderate
KK	0,617	Moderate

Pengujian Hipotesis 1

Gaya kepemimpinan (GK) berpengaruh positif, signifikan, dan kuat terhadap kepuasan kerja (KK) (Tabel 4). Pimpinan/struktur memberikan dukungan kepada dosen untuk meningkatkan kualitas dosen sehingga dosen merasakan kepuasan dalam bekerja.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis 1

Variabel	nilai	Deskripsi
GK → KK	$\beta = 0.790$	Positive
	p-value = 0,000	Significant
	$f^2 = 1,660$	Strong

Pengujian Hipotesis 2

Kepuasan kerja (KK) berpengaruh positif, signifikan, dan kuat terhadap kinerja dosen (KD) (Tabel 5). Artinya jika dosen merasa puas dalam pekerjaannya maka dosen tersebut akan meningkatkan kinerjanya..

Tabel 5. Pengujian Hipotesis 2

Variabel	Nilai	Deskripsi
KK → KD	$\beta = 1.097$	Positive
	p-value = 0,000	Significant
	$f^2 = 1,068$	Strong

Pengujian Hipotesis 3

Gaya kepemimpinan (GK) berpengaruh negatif, signifikan, dan sedang terhadap kinerja dosen (KD) (Tabel 6). Artinya gaya kepemimpinan direktif menurunkan kinerja dosen karena dosen memiliki pekerjaan yang terstruktur dan jelas tentang pekerjaannya.

Tabel 6. Pengujian Hipotesis 3

Variabel	Nilai	Deskripsi
GK→ KD	$\beta = -0,514$ p-value = 0,001 $f^2 = 0.234$	Negative Significant Moderate

Pengujian Hipotesis 4

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. (Tabel 7). Artinya gaya kepemimpinan meningkatkan kepuasan dosen dalam bekerja, yang pada akhirnya kepuasan ini akan memacu dosen untuk meningkatkan prestasi kerja dengan mengembangkan diri dengan melakukan penelitian dan semangat mengajar mahasiswa.

Tabel 7. Pengujian Hipotesis 4

Variabel	nilai	Deskripsi
GK→ KK→KD	$\beta = 0,866$ p-value = 0,000	Positive Significant

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesa 1 adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Dewi (2013), Paripurna (2013), Ritawati (2013), Ismail dan Rahmawati (2014), Arifah dan Romadhon (2015), Kurniawati dan Sariyathi (2015), Sugiri (2015), Pambudi *et al.* (2016), Yunarsih (2017), Prahasti dan Wahyono (2018), Zeindra dan Lukito (2019), serta Putra dan Surya (2020). Pimpinan/struktural menetapkan batas waktu penyelesaian tugas, melakukan pengawasan terhadap tugas yang diberikan kepada dosen dan memberikan dukungan kepada dosen untuk meningkatkan kualitas dosen dengan terlibat dalam kegiatan seminar dan memberikan penghargaan kepada dosen yang berprestasi. Hal ini menyebabkan dosen merasakan kepuasan dalam bekerja karena didukung dan dihargai oleh struktural/ pimpinan. Kepuasan kerja tercermin dimana dosen tidak mengalami stres dalam bekerja, merasa nyaman dengan lingkungan kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik dan komunikasi dengan struktural dapat terjalin dengan baik. Hasil pengujian hipotesa 2 adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Putri dan Latrini (2013), Sajangbati (2013), Dewi *et al.* (2014), Juniantara dan Riana (2015), Sahlan *et al.* (2015), Fauzi *et al.* (2016), Noor *et al.* (2016), Respatiningsih dan Sudirjo (2015), Saputra *et al.*

(2016), Sugiri (2015), Pambudi *et al.* (2016), Prahasti dan Wahyono (2018), Zeindra dan Lukito (2019), serta Putra dan Surya (2020) namun tidak konsisten dengan penelitian Subakti (2013), Wijayanti dan Meftahudin (2016), serta Yunarsih (2017). Dosen merasa puas dengan lingkungan tempat bekerja yang nyaman, gaji yang diterima dapat untuk memenuhi kebutuhan hidup, jaminan kesehatan yang diberikan oleh universitas, adanya kesempatan promosi dan pengembangan diri yang sama bagi setiap dosen, adanya penghargaan dari pimpinan atas pekerjaan yang telah diselesaikan maupun adanya perhatian penuh dari mahasiswa pada saat dosen sedang mengajar. Dosen merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga dosen akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja dosen tercermin dimana dosen menyelesaikan tugas mengajar sesuai dengan materi yang sudah ditentukan, bekerja sesuai dengan jam kerja dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Peningkatan kinerja dosen dapat tercermin dari semakin giatnya dosen yang melakukan penelitian untuk mengurus jenjang profesi dosen dan semakin kreatif dan semangat dalam memberikan pengajaran kepada mahasiswanya. Hasil pengujian hipotesa 3 adalah gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen. Penelitian ini konsisten dengan House dan Mitchell (1975) yang memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh negatif terhadap bawahan yang pekerjaannya terstruktur dan mengetahui dengan jelas pekerjaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tugas yang dilakukan seorang dosen merupakan tugas yang terstruktur, yang rutin dilakukan setiap semester, seperti: mengajar, melakukan penelitian dan menulis jurnal serta mempresentasikan hasil penelitiannya, melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, serta mengikuti seminar sebagai pembicara atau peserta. Data penelitian menunjukkan hampir 90% responden telah berkerja sebagai dosen selama lebih dari 10 tahun. Dengan demikian para dosen sudah mengetahui dengan pasti apa yang harus dilakukan setiap semester dan memahami dengan jelas pekerjaannya, sehingga tidak memerlukan gaya kepemimpinan direktif. Semakin pimpinan mengarahkan dosen maka kinerja dosen akan semakin menurun. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Ritawati (2013), Afrizal (2015), Sugiri (2015), Pambudi *et al.* (2016), Wijayanti dan Meftahudin (2016), Yunarsih (2017), Prahasti dan Wahyono (2018), Zeindra dan Lukito (2019), serta Putra dan Surya (2020). Hasil pengujian

hipotesa 4 adalah Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sugiri (2015), Pambudi *et al.* (2016), Yunarsih (2017), Prahasti dan Wahyono (2018), serta Putra dan Surya (2020) namun tidak konsisten dengan penelitian Zeindra dan Lukito (2019). Pimpinan mengawasi tugas yang diberikan kepada dosen dan memberikan dukungan kepada dosen untuk terlibat dalam kegiatan seminar baik nasional maupun internasional, adanya kesempatan promosi dan pengembangan diri yang sama bagi setiap dosen, adanya penghargaan dari pimpinan atas pekerjaan yang telah diselesaikan. Gaya kepemimpinan ini meningkatkan kepuasan dosen dalam bekerja yang akhirnya kepuasan tersebut akan memacu dosen untuk meningkatkan kinerja kerja dengan mengembangkan diri dengan melakukan penelitian dan semangat memberikan pengajaran kepada mahasiswa.

Implikasi Manajerial.

Dosen fakultas ekonomi dan bisnis yang menjadi objek penelitian memiliki kepuasan kerja dan prestasi kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan struktural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dosen yang pada gilirannya meningkatkan prestasi kerja dosen. Implikasi penelitian ini bagi fakultas ekonomi dan bisnis adalah gaya kepemimpinan/dukungan struktural terhadap pekerjaan dosen akan meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dukungan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas pekerjaan yang telah diselesaikan, mengikutsertakan dosen dalam seminar-seminar sesuai bidang ilmunya, dan komunikasi yang terjalin dengan baik. Dosen yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan terdorong untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya, antara lain meningkatkan kualitas penelitian yang dilakukan (target dipublikasikan di jurnal terindeks Scopus), pemutakhiran bahan ajar agar mahasiswa mendapatkan materi terbaru, tingkat ketidakhadiran rendah dari waktu mengajar.

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan dosen dalam bekerja yang pada gilirannya akan memacu dosen untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil

penelitian sebelumnya. Penelitian ini hanya mengkaji gaya kepemimpinan secara keseluruhan. Untuk penelitian selanjutnya dapat dipertimbangkan secara rinci gaya kepemimpinan apa yang diterapkan apakah gaya kepemimpinan itu mendukung, partisipatif, berorientasi pada prestasi, atau direktif. Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji bagaimana pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen.

SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan sebelumnya adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen, gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk fakultas lain di Universitas Tarumanagara. Penelitian ini menggunakan lebih banyak gaya kepemimpinan direktif dalam kuesioner daripada gaya kepemimpinan yang mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi. Penelitian ini hanya mengkaji gaya kepemimpinan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*. V (2): 151-170.
- Arifah, D. A., & Romadhon, C. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *2nd Conference in Business, Accounting and Management*. 2 (1): 357-369.
- Dewi, K. S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. 7 (2): 116-125.
- Dewi, C. N. C., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2014). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. 2: 1-9.
- Fauzi, M., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*. 2 (2): 1-15.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 19: 139-152.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 43: 115-135.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) In Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*. 20 (2): 195-204.
- Ismail, H., & R Rahmawati. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Politeknik Tanah Laut Di Kabupaten Tanah Laut). *Jurnal Wawasan Manajemen*. 2 (1): 21-30.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G.. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 4 (9): 611-628.
- Kurniawati, I. G. A. N. P., & Sariyathi, N. K. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program K3 Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 4 (9): 2544-2562.
- Noor, N. N., Rahardjo, K. & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 31 (1): 9-15.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D. & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 39 (1): 164-171.
- Paripurna, I. G. D. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E Jurnal Manajemen*. 2 (5): 581-593.
- Pradana, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan di Ganesha Operation, Bandung. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*. 2 (1): 24-39.
- Prahasti, S., & Wahyono. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja seabgai Mediator. *Economic Education Analysis Journal*. 7 (2): 543-552.
- Putra, I. M. A. & Surya, I. B. K. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Toyota Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*. 9 (2): 405-425.
- Putri, P. Y. A. & Latrini, M. Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan *In-Role Performance* Dan

- Innovative Performance* Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 5 (3): 627-638.
- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Serat Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG*. 4 (3): 56-68.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling in HRM Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Risqi, R.O., Ushada, M., & Supartono,W. (2015). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Kansei Engineering Perusahaan XYZ. *AgriTECH*. 35 (1): 78-87.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. 9 (1): 82-93.
- Sahlan, N. I., Mekel, P. A. & Trang, I. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK SULUT Cabang AIRMADIDI. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 3 (1): 52-62.
- Sajangbati, I.A. S. (2013). Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 1 (4): 667-678.
- Saputra, A. T., Bagia, I W. dan Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Volume 4*, 1-8.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*. Heidelberg: Springer.
- Setiawan, F., & Dewi, A.A.S.K. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen*. 3 (5): 1471-1490.
- Subakti, A. G. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Café X Bogor. *Binus Business Review*. 4 (2): 596-606.
- Sugiri, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan CV Opal Transport). *Prosiding Interdisciplinary Postgraduate Student Conference 3rd*. 353-361.
- Wijayanti, R & Meftahudin. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal PPKM III*: 185-192.
- Yunarsih, N. K. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*. 4 (1): 72-82.

Zeindra, F. A., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*. 5 (2): 335-350.