

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA
(PERSERO) DAOPS II BANDUNG**

Iwan Ardiansyah

iwanardiansyah8054@yahoo.com

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Al-Ghifari

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung serta pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan ialah metode deskriptif dan verifikatif pada 96 karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis).

Hasil penelitian melalui analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung berada pada kategori tinggi. Kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi karyawan berada pada kategori tinggi. Jika dilihat dari motivasi maka secara umum berada dalam kategori tinggi. Kebutuhan akan prestasi, kebutuhan aktualisasi diri berada dalam kategori tinggi. Ditinjau dari kepuasan kerja karyawan maka secara umum berada dalam kategori tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari faktor pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi karena manusia mampu menciptakan berbagai macam inovasi dan merupakan komponen utama dan sebagai motor penggerak dalam setiap kegiatan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi, karena sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang independen, sedangkan faktor lainnya (non manusia) merupakan faktor produksi yang dependen. Dikatakan independen karena manusia mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain, oleh karena itu organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi.

Mengelola sumber daya manusia merupakan masalah yang sangat kompleks, mengingat manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki perasaan, kebutuhan, cara berfikir dan tingkah laku yang berbeda satu dengan yang lainnya, sehingga dalam hal ini

diperlukan suatu manajemen sumber daya manusia yang efektif. Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan untuk kemajuan perusahaan itu sendiri. Pemimpin merupakan salah satu unsur yang melaksanakan fungsi pengarahan dalam suatu perusahaan. Pemimpin dituntut untuk memiliki pengetahuan, pengertian dan keterampilan untuk memimpin bidang pekerjaan dimanapun dia berada. Tujuan suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai apabila pemimpinnya dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis diantara karyawannya.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan. Untuk memajukan perusahaan maka diperlukan sosok pemimpin yang dapat mengelola dan mengatur karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci dan juga dapat membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Meskipun pada saat sekarang kepemimpinan yang dinamis dan efektif merupakan sumber daya yang paling sulit dijumpai, bukan berarti bahwa seorang pemimpin tidak mampu menjadi pimpinan yang berkepemimpinan dinamis dan kreatif. Devana dan Tichy dalam Safaria (2003:43) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mengidentifikasikan diri sebagai agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Disamping faktor kepemimpinan, motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya yang dikeluarkan oleh karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan selalu mencoba melakukan yang terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah karyawan yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Motivasi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan suatu aktifitas kerja. Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan serta motivasi berfungsi sebagai pendorong timbulnya kelakuan, pengarah, dan pengerak. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai sebagian besar bergantung pada motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja cenderung akan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan. Menurut Rivai (2006: 207), semakin kuat motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin tinggi, hal ini berarti setiap peningkatan motivasi karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja karyawan.

Implikasi dari motivasi kerja yang baik dan kepemimpinan yang efektif ialah terciptanya kepuasan kerja. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman

dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena karyawan yang puas terhadap pekerjaan akan memiliki motivasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, dan memperhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan (Istijanto, 2005:54).

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang adalah peranan yang penting dalam manajemen. Karena kepemimpinan seseorang manajer sebagai penyelaras dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasinya. Oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen. Kepemimpinan merupakan konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah kepada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan. Berikut penulis akan menggunakan beberapa pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli :

Menurut Howard H. Hoyt, dalam Kartini Kartono (2005:129), bahwa Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.” Menurut Siagian (2002:143) mengemukakan Kepemimpinan adalah Suatu kegiatan yang mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju paada tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Menurut Yukl, (2005:4) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”. Sedangkan menurut Geeorge R. Terry, dalam Kartini Kartono (2005:57), : ”Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Dari beberapa definisi yang telah diungkapkan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
3. Kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Teori Kepemimpinan

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sedarmayanti (2004:251) teori ini merupakan pendekatan awal dalam menjelaskan tentang teori kepemimpinan yaitu pendekatan dalam mempelajari kepemimpinan yang dipusatkan pada sifat dan perilaku pemimpin itu sendiri. Teori ini lebih memfokuskan pada identifikasi sifat seseorang yang membedakan antara pemimpin dan perangkatnya.

Berdasarkan hasil review, *Stogdill dan Man's* menyatakan bahwa terdapat 5 kecenderungan sifat yang membedakan antara pemimpin dan pengikutnya yaitu:

1. Inteligensia
2. Kekuasaan
3. Percaya diri
4. Tingkat kemampuan dan aktivitas
5. Pengetahuan yang relevan berkaitan dengan tugas

Sedangkan *Man's* merivew hal yang serupa untuk teori tentang sifat, yang membaginya dalam 7 kategori sifat seseorang dan menyimpulkan bahwa intelegensia adalah merupakan prediktor yang paling baik. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2004:253) menjelaskan tentang profil teori tentang kepemimpinan sifat modern adalah dengan menggunakan *Emotional Intelligence* yaitu kemampuan untuk memonitor dan mengontrol emosi dan perilaku kompleks dari suatu lingkungan sosial.

Empat hal yang dihubungkan dengan teori kepemimpinan sifat modern dengan menggunakan *Emotional Intigence* menurut Kreiner dan Kinicki dalam Sedarmayanti (2004:255) adalah :

1. Kesadaran diri
2. Pengaturan diri
3. Kesadaran sosial
4. Manajemen hubungan

Hal lain yang berhubungan dengan teori tentang sifat ini adalah menyangkut gender. Hasil analisis tentang gender ini menyakut isu yang berkembang antara lain : 1) Asumsi tentang bervariasinya tugas kepemimpinan kelompok kerja. 2) Penggunaan gaya kepemimpinan yang berbeda 3) Efektif atau tidaknya suatu gaya kepemimpinan secara relatif 4) Perbedaan situasi yang menciptakan apakah perbedaan gender dapat menghasilkan kepemimpinan yang efektif atau tidak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : A) Pemimpin pria dan wanita memiliki rating yang sama dalam tingkatan efektivitas kepemimpinan. B) Pria merupakan pemimpin yang lebih efektif menakala tugas-tugas mereka lebih banyak didefinisikan oleh kaum mereka. Dan demikian sebaliknya dengan

kaum wanita. C) Perbedaan *gender* dalam kepemimpinan efektif ketika diasosiasikan dengan persentase pemimpinnya adalah pria dan bawahannya sebagian besar kaum pria.

Teori Kepemimpinan berdasarkan Perilaku

Menurut Yukl (2005:62), Ada dua cara penelitian utama yang menyelidiki perilaku pemimpin pertama penelitian yang dilakukan Universitas Ohio dan yang ke dua yang dilakukan Universitas Michigan.

a. Study Ohio University

Mulai tahun 1945 Ohio State University bagian *bussines reseach* di Bureau. Membuat serangkaian penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang menuju ke pencapaian tujuan organisasi. Ditetapkan 2 dimensi kepemimpinan, yaitu :

- a. *Initiating structure* (orientasi tugas)
- b. *Concideration* (para pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan bawahannya/ada kepercayaan bersama).

Berkenaan dengan dimensi kepemimpinan orientasi tugas (*initiating structure*), Hersey dan Blanchard dalam Agus Dharma (2000:105) mengemukakan bahwa :

- a. Pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok.
- b. Pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar.
- c. Pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.

Menurut Wirawan (2009:83) kepemimpinan *initiating struture* adalah derajat sampai seberapa besar pemimpin mendefinisikan dan menstruktur tugas dan perannya dan bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari dimensi perilaku kepemimpinan *initiating structure* terdapat indikator-indikator dalam imlementasinya sebagai berikut :

- a. Mengeritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah.
- b. Memberi tugas kepada bawahan secara rinci.
- c. Memberi tugas kepada bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja.
- d. Menentukan target keluaran.

Berkenaan dengan dimensi kepemimpinan orientasi hubungan *consideration*, Hersey dan Blanchard dalam Agus Darma (2000:105) mengemukakan :

- a. Pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompoknya.

- b. Pemimpin mau mengadakan perubahan.
- c. Pemimpin bersikap bersahabat dan mau didekati.

Menurut Wirawan (2009:83) kepemimpinan orientasi hubungan (*consideration*) adalah derajat dimana seseorang pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan. Dari dimensi perilaku kepemimpinan orientasi orientasi (*consideration*) terdapat indikator-indikator dalam implementasinya sebagai berikut :

- a. Membantu bawahan dalam menyediakan tugasnya.
- b. Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan dihadapi bawahannya.
- c. Menerima saran bawahan dengan cara yang sama.
- d. Memperhatikan kesejahteraan bawahan.

b. Study Michigan University

Kelompok penelitian ini menyebutkan adanya dimensi perilaku kepemimpinan yang disebut berorientasi karyawan dan berorientasi tugas. Pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan menekankan hubungan antar pribadi. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Dari hasil ringkas yang diperoleh dari penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah :

- a. Cenderung untuk memelihara hubungan dengan karyawan.
- b. Menggunakan metode pengawasan secara kelompok dari pada personal.
- c. Menyusun tujuan kinerja yang tinggi.

Teori-teori Situasi

Model tiga teori situasi yang menolak adanya suatu gaya kepemimpinan yang paling baik, yaitu :

a. Model Kontingensi Friedler

Freidler mengemukakan bahwa kinerja pemimpin bergantung pada dua hal yang saling berhubungan, yaitu 1) Tingkat dimana dalam suatu situasi pemimpin memiliki kontrol dan pengaruhnya 2) Motivasi dasar dari pemimpin terhadap hubungan antara tugas dengan yang lainnya.

Secara singkat penjelasan mengenai teori Freidler ini didasarkan pada suatu premis bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang dominan dan tidak dapat

diubah dan menganjurkan pemimpin harus mempelajari bagaimana mencocokkan gaya kepemimpinan mereka pada kualitas pengendalian pada situasi kepemimpinan. Mengenai pengendalian situasi yang menunjukkan kuantitas pengendalian dan pengaruh pimpinan dalam lingkungan kerjanya, terdapat tiga dimensi yaitu :

1. Hubungan pemimpin-karyawan : Hal ini menyangkut tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap atasan.
2. Kekuasaan jabatan : Tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang pemimpin yang memiliki kekuasaan seperti memberikan hukuman, mempromosikan, menaikkan gaji dan lain-lain.

Secara keseluruhan, akurasi dari model Friedler ini telah dites melalui *meta-analysis* yang memberikan suatu anjuran bahwa model Friedler ini masih perlu dikaji secara teoritis, walaupun sebagian dari teori ini dari penelitian yang dilakukan ada kecocokan untuk beberapa situasi.

b. *Path-goal theory*

Teori ini mula-mula dikembangkan oleh Robert House dalam Mukaram dan Murwansyah (2002:175). Teori ini mengidentifikasi adanya empat gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Directtive Leadership* : Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.
2. *Supportive Leadership* : Memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam lingkungan kerja mereka.
3. *Partisipative Leadership* : Berkonsultasi dengan para bawahan dan mempertimbangkan opini dan saran mereka.
4. *Achievement Oriented Leadership* : Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar kerja yang tinggi.

Selain mendeskripsikan gaya kepemimpinan, Robert House juga menjelaskan mengenai factor-faktor kontingensi, yaitu variabel-variabel situasional yang dapat menyebabkan satu gaya kepemimpinan lebih efektif dari pada yang lainnya. Model ini memiliki dua kelompok variabel kontingensi yaitu karakteristik karyawan yang terdiri dari : *locus of control*, kemampuan kerja, kebutuhan akan prestasi, pengalaman, dan

kejelasan status. Sedangkan variabel lainnya adalah factor lingkungan yang terdiri atas : tugas karyawan, otoritas system, dan kelompok kerja.

Teori Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard

Harsey dan Blanchard (2006:285) Menurut teori ini, perilaku pemimpin yang efektif bergantung pada tingkat kesiapan dari pengikut pemimpin. Kesiapan itu sendiri didefinisikan sebagai tingkat dimana para pengikut memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Empat kepemimpinan tersebut adalah:

- 1) *Telling* (Memberitahukan) yang memiliki cirri perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah. Contohnya, pemimpin memberikan instruksi spesifik dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan oleh bawahan secara seksama.
- 2) *Selling* (Menjajakan) memiliki cirri perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan juga tinggi. Contohnya, pemimpin menjelaskan keputusan yang diambil kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memperoleh kejelasan.
- 3) *Participating* (Mengikutsertakan) memiliki cirri perilaku tugas rendah, perilaku hubungan tinggi. Contohnya, pemimpin tukar-menukar ide dan mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan.
- 4) *Delegating* (Mendelegasikan) memiliki cirri perilaku tugas rendah, perilaku hubungan rendah. Contohnya, pemimpin mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan mendelegasikan pelaksanaan pekerjaan.

Sebaliknya kepemimpinan kharismatik lebih menekankan pada perilaku pemimpin sebagai simbol, komunikasi non-verbal, visi dan inspirasi, memperlihatkan kepercayaan diri, dan harapan pemimpin pada pengorbanan diri para pengikutnya untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan perubahan organisasi yang significant.

Secara lengkap, J.A Conger dan R.N Kanungo dikutip dari Robin (2009:27) menjelaskan bahwa karakteristik utama dari kepemimpinan kharismatik ini adalah :

1. Visi dan artikulasi. Pemimpin kharismatik memiliki visi-menunjukkan idealisme mencapai tujuan yang diharapkan lebih baik dimasa mendatang dari pada status quo.
2. Resiko personal. Pemimpin kharismatik menempatkan risiko personal, biaya tinggi, dan menggunakan kepuasan untuk mencapai visinya.
3. Peka terhadap lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan perubahan.
4. Kepekaan mengikuti kepentingannya. Pemimpin kharismatik merupakan perspektif membantu yang lain dan tanggap terhadap kepentingan dan perasaannya.

5. perilaku diluar aturan. Mereka dengan kharisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma.

Pemimpin kharismatik melakukan perubahan pada para pengikutnya melalui upaya menciptakan suatu perubahan pada tujuan mereka, nilai, kepercayaan dan aspirasi mereka. Mereka menyempurnakan transformasi ini melalui upaya menarik para pengikut mereka ke dalam konsep pribadi mereka. Para pemimpin kharismatik dalam mempengaruhi para pengikutnya dimulai saat pemimpin mengutarakan dengan jelas suatu visi yang menarik. Visi ini memberikan suatu rasa kesinambungan bagi para pengikut dengan menautkan masa kini dengan masa depan yang lebih baik dari organisasi itu. Kemudian sang pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja tinggi dan mengungkapkan keyakinan bahwa para pengikut dapat mencapai harapan itu. Ini meningkatkan harga diri dan keyakinan para pengikut. Kemudian pemimpin menghantarkan lewat kata dan tindakan, suatu perangkat baru dari nilai-nilai dengan perilakunya, menunjukkan suatu contoh yang ditiru para pengikut. Dan pada akhirnya pemimpin kharismatik melakukan pengorbanan diri dan terlibat dalam perilaku yang tidak konvensional untuk memperlihatkan keyakinan dan keberanian mengenai visi itu.

Blake dan Mouton yang dikutip oleh Robbin (2009:424) mengemukakan suatu gambaran dari pandangan dua dimensi terhadap kepemimpinan. Mereka mengemukakan kisi manajerial berdasarkan “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi” yang pada hakekatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur awal dari Ohio atau dimensi berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada pekerjaan dari Michigan. Oleh karena itu, secara garis besar dalam kisi manajerial orientasi gaya kepemimpinan dibagi dalam dua orientasi.

1. Orientasi tugas

Menurut Bass (1990) dalam Mimakgomo (2003:107) kepemimpinan orientasi tugas merupakan perilaku kepemimpinan yang difokuskan pada tugas yang harus dipenuhi oleh para pengikutnya. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan ditandai dengan perilaku pemimpinnya yang memberikan tugas, mengatur pelaksanaan, mengawasi dan mengevaluasi kinerja bawahan sebagai hasil pelaksanaan tugas. Para pemimpin dalam gaya ini cenderung menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah penyelesaian tugas kelompok.

2. Orientasi karyawan

Menurut Bass (1990) dalam Mimakgomo (2003:107) Kepemimpinan orientasi karyawan merupakan perilaku kepemimpinan yang lebih difokuskan pada kualitas hubungan. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan ditandai dengan perilaku pemimpinnya yang memandang penting hubungan baik dan manusiawi dengan bawahannya. Para pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai pemimpin-pemimpin yang menekankan hubungan antarpersonal, mementingkan kebutuhan para karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggotanya.

Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *moveree* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras. Upaya menumbuhkan kemauan untuk bekerja dari para karyawan dapat kita dekati melalui pengetahuan tentang sumber kekuatan yang menggerakkan karyawan untuk bertingkah laku tertentu. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawannya mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.

Motivasi merupakan hal penting bagi perusahaan karena sebagai penyebab, penyalur dan pendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer memberikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja penulis kemukakan pengertian motivasi kerja dari para ahli seperti menurut Moskowitz yang dikutip oleh Hasibuan (2006:144) mengemukakan Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku”.

Menurut Hasibuan (2006:143), menyatakan adalah bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan “. Menurut McClelland's Theory Needs (Hasibuan, 2006:54) menyatakan bahwa pengertian motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Sedangkan Menurut Wexley and Yukl (2005:75) Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja”.

Bentuk atau jenis-jenis motivasi menurut Hasibuan (2006:150) terdiri dari dua yaitu:

1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

Maksudnya bahwa manajer memotivasi bawahan (*merangsang*) dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena dasarnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Maksudnya bahwa manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (*berprestasi rendah*). Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Saksono (2002:119) menyebutkan bahwa orang dapat dimotivasi oleh kepercayaan, nilai-nilai, kepentingan pribadi, kebaikan, ketakutan, kebutuhan diantara kekuatan tersebut bersifat internal, ada pada diri yang bersangkutan, yaitu kebutuhan, ketakutan, dan kepercayaan”.

Menurut Hasibuan (2006:173) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)

merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah kerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja.
- b) Kebutuhan akan perasaan di hormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan dapat merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

Dalam memotivasi para bawahannya, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana kerja yang baik dan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk promosi. Dengan demikian memungkinkan para karyawannya meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai kebutuhan-kebutuhan yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawannya dalam mengarahkan semua potensi yang dimilikinya.

Kepuasan Kerja

Robbins (2009:99) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah karakteristiknya. Menurut Luthans (2002:230) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan ataupun pengalaman kerja. Handoko dan Asa'd dalam (Umar, 2005:36) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cermin dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Hasibuan (2006:202) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi diantara keduanya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas. Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan karyawan akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan karyawannya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan karyawan yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan

kepuasan karyawan menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (2005:245) kepuasan karyawan juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan karyawan tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Dessler (2007:356) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan karyawan biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan karyawan (Handoko, 2006:196). Oleh karena itu, kepuasan karyawan mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Kepuasan karyawan merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Menurut Robbins (2009:264), kepuasan karyawan mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2006:323), kepuasan karyawan adalah suatu sikap yang dimiliki mengenai pekerjaannya. Prestasi adalah penghargaan yang diberikan pada karyawan selama melakukan tugas. Promosi adalah salah satu dorongan bekerja pada suatu perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, status sosial yang meningkat.

Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di perusahaan tempat pekerjaannya. Adapun faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja.

Menurut Luthans (2002:230), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2) Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

3) Supervisi

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

4) Rekan kerja

Pada dasarnya, rekan kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

KERANGKA PEMIKIRAN

Pada dasarnya sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan sekali untuk membimbing dan mengarahkan bawahannya dalam rangka mencapai kinerja perusahaan yang semaksimal mungkin. Kepemimpinan sangat penting dalam berbagai lingkungan organisasi karena organisasi mengharuskan adanya kehadiran seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengubah dan membentuk para pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi. Secara garis besar, kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol, dan membentuk pikiran serta tingkah laku orang lain yang berada di bawah pengawasannya (Luthans, 2002:230)

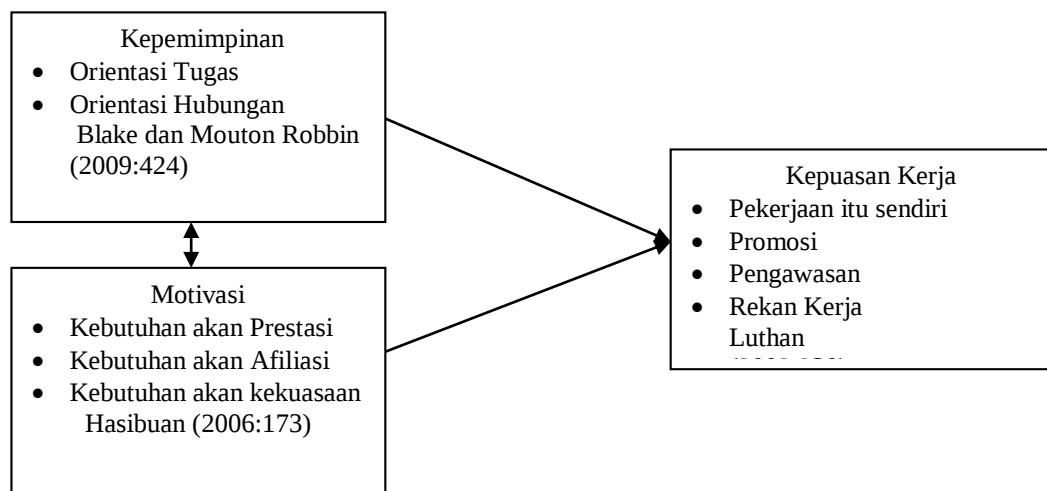
Perilaku-perilaku pemimpin cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Dengan motivasi ini mereka mengarahkan bawahannya untuk memiliki kinerja yang baik. Karena dengan adanya motivasi kerja yang lebih tinggi, bawahan tersebut akan memperlihatkan kinerja yang lebih tinggi pada organisasinya. Mereka akan mampu memberikan sumbangan terbesar untuk kemajuan organisasinya. (Judge dan Bono, 2000: 754).

Selain faktor kepemimpinan maka motivasi ini memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2006:432). Penting diketahui bahwa

manusia termotivasi untuk bekerja dengan bergairah ataupun bersemangat tinggi, apabila ia memiliki keyakinan akan terpenuhinya harapan-harapan yang didambakan serta tingkat manfaat yang akan diperolehnya. Itu berarti bahwa semakin tinggi terpenuhinya akan harapan-harapan dan hasil kongkrit yang akan diperolehnya, maka semakin tinggi pula motivasi positif yang akan ditunjukkan olehnya (Gibson, 2006:452). Motivasi yang timbul karena adanya usaha-usaha yang secara sadar dari manusia dan dilakukan untuk menimbulkan daya/kekuatan/dorongan untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu (perilaku) bagi tercapainya tujuan organisasi ditempat bekerja.

Dampak dari kepemimpinan dan motivasi kerja yang baik ialah timbulnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai merupakan terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001:246). Apabila dalam lingkungan kerja seorang pegawai tidak mendapatkan apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja pegawai akan buruk. Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2005:196) kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Berdasarkan atas paparan diatas maka paradigma penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1
Paradigma Penelitian



METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dekriptif dan Verifikatif. Metode analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan. Dalam penelitian ini yang menjadi operasionalisasi variabel terdiri dari variabel bebas yaitu kepemimpinan dan motivasi sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan teknik sampel *Simple Random Sampling*, adalah teknik penentuan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2009: 74). Teknik *Simple Random Sampling* termasuk teknik pengambilan sampel secara *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2009: 74). Dalam teknik *Simple Random Sampling* semua subyek yang termasuk dalam populasi mempunyai kesempatan untuk dijadikan anggota sampel. Masing-masing subyek diberi nomor urut dengan abjad nama atau urutan nomor semula. Dengan kertas gulungan yang berisi nomor-nomor subyek, dilakukan lotre seperti cara lotre yang sudah umum dikenal (Arikunto, 2009 :96).

Menurut Sugiyono (2009:74) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian adalah pegawai di lingkungan daerah operasi II PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung yang berjumlah 2.278 orang. Jumlah sampel yang akan dijadikan unit analisis dihitung menggunakan rumus Taro Yamane sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+(N d^2)}$$

dimana : n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = tingkat presisi yang ditetapkan (10%)

Berdasarkan rumus dan asumsi di atas, diperoleh sampel minimal sebagai berikut:

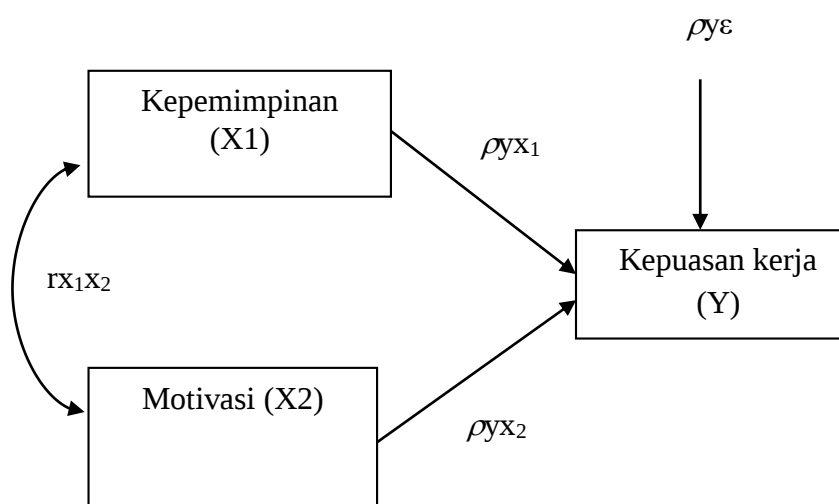
$$\begin{aligned} N &= \frac{2.278}{1+(2.278) (0.1)^2} \\ &= 95,8 \text{ dibulatkan jadi } 96 \text{ orang} \end{aligned}$$

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan jenis data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) berupa pendapat atau opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, yang dikumpulkan untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2009: 62). Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari kuesioner yang telah diisi oleh pegawai di lingkungan daerah operasi II PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data primer dengan cara kuesioner. Kuesioner merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2009: 72). Kuesioner diberikan kepada pegawai di lingkungan daerah operasi II PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung yang dijadikan sampel penelitian atau responden penelitian. Teknik analisis data yang digunakan analisis jalur (path Analysis). Analisis jalur digunakan karena dengan metode ini dapat dianalisis hubungan kausal dengan memisahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung suatu variabel penyebab terhadap variabel akibat. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat.

Selanjutnya untuk melakukan analisis jalur, terlebih dahulu perlu dibuatkan diagram jalur. Dari hipotesis yang diajukan, maka variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2). Sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan kerja karyawan (Y). Dengan demikian dapat digambarkan diagram jalur sebagai berikut.

Gambar 2 Diagram Jalur



PEMBAHASAN

tabel 1 menunjukkan kategorisasi tanggapan responden pada variabel kepemimpinan dan disajikan sebagai berikut:

Tabel 1
Kategorisasi Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi Kepemimpinan

Dimensi	Hasil Penelitian		
	Skor	Kelas Interval	Kategori
Orientasi Tugas	2309	SR = 576 – 1036,8 R = 1036,9 – 1497,6 C = 1497,7 – 1958,4 T = 1958,5 – 2419,2 ST = 2419,3 – 2880	Tinggi
Orientasi Karyawan	2152	SR = 576 – 1036,8 R = 1036,9 – 1497,6 C = 1497,7 – 1958,4 T = 1958,5 – 2419,2 ST = 2419,3 – 2880	Tinggi
Total Ketiga Dimensi	4461	SR = 1152 – 2073,6 R = 2073,7 – 2995,2 C = 2995,3 – 3916,8 T = 3916,9 – 4838,4 ST = 4838,5 – 5761	Tinggi

Pada tabel diatas menunjukkan kategorisasi skor tanggapan responden dari masing-masing dimensi kepemimpinan. kepemimpinan berorientasi tugas berada pada kategori tinggi dengan jumlah skor 2309 dan kepemimpinan berorientasi karyawan berada pada kategori tinggi juga yang skornya 2152. Total skor dari kedua dimensi kepemimpinan diatas adalah 4461 berada pada kategori tinggi. Dari data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung sudah baik.

Untuk memperoleh gambaran mengenai variabel motivasi maka dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Kategorisasi Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi Motivasi

Dimensi	Hasil Penelitian		
	Skor	Kelas Interval	Kategori
Kebutuhan akan prestasi	1845	SR = 480 – 864 R = 865 – 1248 C = 1249 – 1632 T = 1633 – 2016 ST = 2017 – 2400	Tinggi
Kebutuhan afiliasi	1459	SR = 384 – 691,2 R = 691,3 – 998,4 C = 998,5 – 1305,6 T = 1305,7 – 1612,8 ST = 1612,9 – 1920	Tinggi
Kebutuhan akan kekuasaan	1862	SR = 480 – 864 R = 865 – 1248 C = 1249 – 1632 T = 1633 – 2016 ST = 2017 – 2400	Tinggi
Total Ketiga Dimensi	5166	SR = 1344 – 2419,2 R = 2419,3 – 3494,4 C = 3494,5 – 4569,6 T = 4569,7 – 5644,8 ST = 5644,8 – 6720	Tinggi

Berdasarkan tabel 2 diatas maka kebutuhan untuk mencapai prestasi memiliki jumlah skor 1845 yang memiliki kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk mencapai kebutuhan akan prestasi. Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu kebutuhan berprestasi ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Kemudian kebutuhan akan afiliasi jumlah skornya adalah 1459 yang memiliki kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai kebutuhan afiliasi yang baik. Kebutuhan afiliasi adalah motif dasar seseorang untuk mencari dan mempertahankan relasi interpersonalnya. Kebutuhan afiliasi terkait dengan pertemanan, bersosialisasi, berinteraksi, bekerja sama dengan orang lain. Sementara itu, kebutuhan akan kekuasaan memiliki kategori tinggi juga dengan jumlah skor sebesar 1862. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keinginan untuk memperoleh kekuasaan. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu

bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Adapun total skor dari ketiga dimesi motivasi tersebut adalah 5166 yang memiliki kategori tinggi. Dengan demikian secara umum karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung memiliki motivasi kerja yang baik.

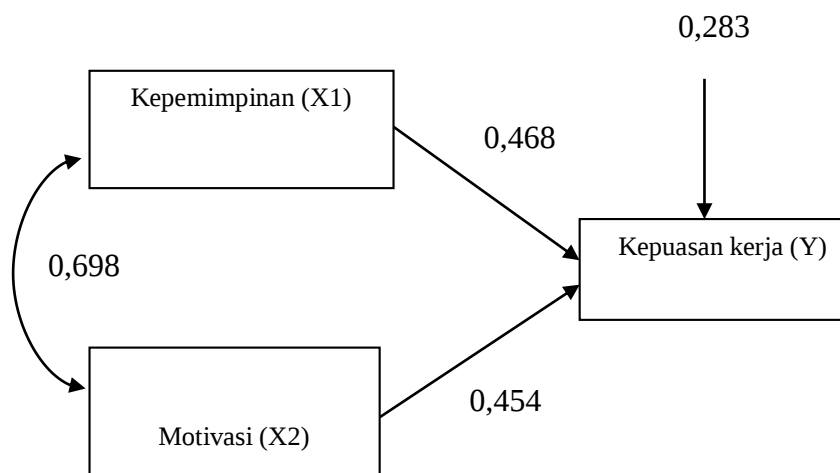
Berdasarkan pada tabel 3 maka dimensi pekerjaan itu sendiri memiliki kategori tinggi dengan jumlah skor 722. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalannya sekarang dikarenakan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Pada dimensi promosi memiliki kategori tinggi juga dengan jumlah skor 769. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memperoleh kesempatan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan prosedur yang ada pada perusahaan.

Tabel 3
Kategorisasi Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Hasil Penelitian		
	Skor	Kelas Interval	Kategori
Pekerjaan itu sendiri	722	SR = 192 – 345,6	
		R = 346,7 – 499,2	
		C = 499,3 – 652,8	
		T = 652,9 – 806,4	Tinggi
		ST = 806,5 – 960	
Promosi	769	SR = 192 – 345,6	
		R = 346,7 – 499,2	
		C = 499,3 – 652,8	Tinggi
		T = 652,9 – 806,4	
		ST = 806,5 – 960	
Pengawasan	735	SR = 192 – 345,6	
		R = 346,7 – 499,2	
		C = 499,3 – 652,8	Tinggi
		T = 652,9 – 806,4	
		ST = 806,5 – 960	
Rekan Kerja	742	SR = 192 – 345,6	
		R = 346,7 – 499,2	
		C = 499,3 – 652,8	Tinggi
		T = 652,9 – 806,4	
		ST = 806,5 – 960	
Total Empat Dimensi	2968	SR = 768 – 1382,4	
		R = 1382,5– 1996,8	
		C = 1996,9 – 2611,2	
		T = 2611,3– 3225,6	Tinggi
		ST = 3225,7 – 3840	

Dimensi pengawasan memiliki jumlah skor sebanyak 735 yang memiliki kategori tinggi artinya karyawan memperoleh pengawasan yang baik dari atasan sehingga dapat bekerja dengan maksimal. Sementara itu, pada dimensi rekan kerja memiliki jumlah skor sebanyak 742 yang mempunyai kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat bekerja sama dengan baik dengan karyawan lainnya sehingga karyawan merasa puas terhadap rekan kerja lainnya. Secara keseluruhan keempat dimensi kepuasan kerja diatas mempunyai total skor sebanyak 2968 yang berada dalam kategori tinggi. Dengan demikian karyawan merasa puas terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Nilai koefisien jalur yang telah dihitung sebelumnya digambarkan dalam diagram jalur berikut ini



Gambar 3 Koefisien Jalur

Besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh dari perhitungan berikut :

Tabel 4

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja

Pengaruh X1 terhadap Y		Nilai Pengaruh
Pengaruh X1 terhadap Y langsung	P_{yx1}	0,219
Pengaruh X1 terhadap Y melalui X2	$P_{yx1} \times r_{x1.x2} \times P_{yx2}$	0,148
Total Pengaruh		0,367

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 21,9% dan Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang melalui motivasi adalah sebesar 14,8%. Hal ini mengindikasikan bahwa sebesar 21,9% kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara langsung oleh variabel kepemimpinan dan sebesar 14,8% dipengaruhi secara tidak langsung melalui variabel motivasi. Total pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 36,7% dengan arah positif, artinya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Dengan demikian maka kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung dipengaruhi oleh kepemimpinan secara keseluruhan sebesar 36,7%. Jadi 63,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain termasuk di dalamnya variabel motivasi dan variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diperoleh dari perhitungan berikut :

Tabel 5

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh X2 terhadap Y	Nilai Pengaruh
Pengaruh X2 terhadap Y langsung $P_{yx2} \cdot P_{yx2}$	0,206
Pengaruh X2 terhadap Y melalui X1 $P_{yx1} \cdot r_{x1 \cdot x2} \cdot P_{yx2}$	0,144
Total Pengaruh	0,350

Pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 20,6% dan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 14,4%. Hal ini mengindikasikan sebesar 20,6% kepuasan kerja karyawan secara langsung dipengaruhi variabel motivasi dan sebesar 14,4% dipengaruhi secara tidak langsung melalui variabel kepemimpinan. Total pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 35% dengan arah positif artinya karyawan yang memiliki motivasi lebih tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian maka kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel motivasi secara keseluruhan sebesar 35%. Jadi sebesar 65% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain termasuk didalamnya variabel kepemimpinan dan variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan ialah 71,7% artinya bahwa 71,7% perubahan pada kepuasan kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung disebabkan oleh kepemimpinan dan motivasi. Sedangkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini terhadap kepuasan kerja karyawan pada adalah sebesar 28,3%.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung secara umum berada dalam kategori tinggi. Pada umumnya kepemimpinan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung berorientasi tugas dan juga berorientasi pada karyawan sehingga disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada perusahaan.
2. Motivasi karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung secara umum berada dalam kategori tinggi. Pada umumnya karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung memiliki kebutuhan akan prestasi, kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan kekuasaan yang baik sehingga memiliki dorongan untuk bekerja dengan lebih baik.
3. Kepuasan kerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops II Bandung secara umum berada dalam kategori baik. Dari segi pekerjaan itu sendiri karyawan merasa puas terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan dan tidak pernah merasa bosan terhadap pekerjaan tersebut. Dari segi promosi maka karyawan memperoleh kesempatan untuk naik jabatan pada perusahaan tempatnya bekerja. Dari segi pengawasan maka karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan. Sementara itu, dari aspek rekan kerja maka karyawan dapat bekerjasama dengan baik sesama karyawan.
4. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi karyawan yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
6. Kepemimpinan dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berperan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Agus Dharma. 2000. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Pers
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid I)*. Jakarta: Indeks
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2006. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*, McGraw-Hill Companies Inc, Boston.
- Handoko. 2005. *Perilaku Keorganisasian Edisi 1*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 2006. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma, Jakarta :Erlangga
- Indriantoro, N. dan B. Supomo. 2009. *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Judge dan Bono. 2000. Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No.5: p.751- 765.
- Kartini Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Penerbit PT. Rajagrafindo Persada
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2004. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama, Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Luthans, F. 2002. *Organisasi Behaviour*. New York : Mc.Graw Hill
- Mimakgomo Roselin. 2004. *Modelling the Relathionship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust*. Dissertation Faculty of Economic and Management sciences At the University Of Pretoria <http://upetd.up.ac.za>.
- Murwansyah dan Mukaram. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta. PT. Rajagrafindo persada.
- Robbin, Stephen and Judge, Timothy. 2009. *Organizational Behavior*. 13th edition. Pearson International Edition.
- Safaria, Triantoro. 2003. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Saksono Nugraha. 2002. *Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Media Cetak.
- Sedarmayanti. 2004. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Strauss dan Sayles. 2005. *Manajemen Personalial-Segi Manusia dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jilid Tiga. Terjemahan. Jakarta:PT. Gramedia
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Timmreck, T., 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : Penerbit Bina Pustaka
- Umar, Husen. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wexley KN, & Yukl GA. 2005. *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*, Jakarta: Bina Aksara.