

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PT.NUTRIFOOD INDONESIA DI SURABAYA

Alfian Yanoto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [alfianapps7@gmail.com](mailto:alfianapps7@gmail.com)

**Abstrak :** Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu kunci perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai visi dan misi perusahaan tersebut. Pemimpin yang dapat menginspirasi dan mengomunikasikan tujuan perusahaan dengan baik akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dan kinerja karyawan pada PT Nutrifood Indonesia di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan bersifat eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sampel jenuh. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta motivasi kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci—** Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan

## I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi semakin sulit karena tantangan yang tidak hanya rumit tapi juga tak terduga. Tantangan semacam itu menuntut agar orang dan organisasi secara mendasar berubah, dan menjadikannya tidak mungkin bagi pemimpin individual untuk menyelesaikan pekerjaan kepemimpinan. Menurut Timpe (1993), gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin yang merupakan salah satu motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan. Gaya kepemimpinan akan menentukan aktivitas para karyawan dan apabila gaya kepemimpinan tersebut berhasil diterapkan dengan baik maka merupakan motivator bagi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik sehingga dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja. Pada akhirnya karyawan dapat bekerja dengan baik dan tenang sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan dan dilihat melalui hasil kinerja yang diberikan karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat karyawan semakin termotivasi dan meningkatkan kinerjanya.

Pengertian kinerja (*performance*) menurut Moehariono (2012) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Tujuan dan target yang ditetapkan dalam

pengukuran seseorang atau kinerja organisasi dapat diketahui tingkat pencapaian kinerjanya pada periode tertentu.

Hasibuan (2006) menyatakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaannya, yang akhirnya akan menghasilkan kualitas pelayanan yang tinggi. Oleh sebab itu kepuasan karyawan merupakan hal yang tidak kalah penting untuk diperhatikan sebuah perusahaan.

Salah satu permasalahan besar berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif atau perasaan senang sebagai hasil dari penilaian seorang karyawan terhadap faktor pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerjanya. Namun hal ini bersifat abstrak, artinya tidak dapat diamati secara langsung (Andarika, 2004, p. 123). Menurut Berry, karyawan yang memiliki kepuasan kerja ditunjukkan oleh sikap tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi (Andarika, 2004, p. 216).

Kepuasan kerja sendiri selain dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebijakan, upah, hubungan antar personal, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, promosi dan pemimpin (Yuli, 2005, p. 34). Seorang yang disebut sebagai pemimpin dituntut untuk menjadi fleksibel dalam menentukan sistem seperti apa yang ia gunakan berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga akan berdampak langsung dengan kepuasan karyawan. Seorang pemimpin memimpin banyak karyawan di dalam suatu perusahaan, dan mereka terdiri dari latar belakang dan budaya yang berbeda.

Berbicara tentang kepemimpinan, PT. Nutrifood Indonesia adalah salah satu perusahaan dengan sistem yang unik dimana pemimpin PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya yaitu Bapak Aldo Newman (*Distribution Development Coordinator*) tidak menerapkan sistem *check clock* serta benar-benar memberikan karyawan kebebasan untuk berkreasi dengan membuat suasana kantor menyenangkan mungkin untuk mendukung karyawan berpikir kreatif. Sistem ini memang dibuat secara Nasional, namun pemimpin di regional Surabaya juga mengadaptasi hal tersebut dan menerapkannya. Adapun pemimpin juga memberikan kepercayaan penuh dengan bawahannya dan menganggap bawahannya adalah manusia yang dewasa, seperti contohnya adalah membiarkan para karyawan jika mereka sering datang terlambat dalam batas tertentu. Dalam hal ini gaya kepemimpinan memegang peran sangat penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan serta motivasi karyawan dalam mencapai target kinerja yang ditentukan perusahaan.

Menurut pernyataan beberapa karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya, mereka sangat menyukai pekerjaan mereka, karena mereka dibekali dengan pengetahuan seperti *coaching* atau *briefing* dari pemimpin mereka sehingga

membuat mereka lebih mengerti dan belajar banyak hal di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Pemimpin juga memberikan target yang baru setiap bulannya dan hal ini membuat karyawan termotivasi dalam mencapai target karena pemimpin akan memberikan *reward* jika karyawan dapat mencapai target. Selain itu pemimpin juga memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dan memiliki perhatian terhadap kemampuan bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Motivasi karyawan dapat dilihat dari kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan. Dalam hal mengatasi masalah, pemimpin PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya juga menerapkan sistem yang sederhana, yang pada intinya bawahan hanya diminta bertanggung jawab dengan kesalahannya serta pemimpin berperan untuk membantu mendampingi dan mendorong bawahannya agar masalah tidak terulang kembali.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya dan teori di atas maka sangat menarik untuk melihat lebih jauh tentang pengaruh gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja karyawan dengan tidak mengurangi kemungkinan adanya pengaruh dari faktor lain seperti kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas,

maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah ada pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja?

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan adalah eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian eksplanasi digunakan untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya. Oleh karena itu penelitian eksplanasi menggunakan hipotesis dan untuk menguji hipotesis tersebut digunakan statistik inferensial (Bungin, 2001, p.51).

### Populasi dan Sampel Populasi

Populasi merupakan kelompok elemen yang lengkap biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Indriantoro, 2009, p. 58). Populasi yang diteliti pada penelitian ini adalah karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya dengan jumlah populasi seluruhnya adalah 85 orang. Dalam penelitian ini, sampel yang akan dipakai adalah keseluruhan karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya. Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini, menggunakan *sampling jenuh*, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jadi, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 85 orang responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari penyebaran angket.

Pada penelitian ini, sumber data yang diperoleh adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari penyebaran angket di lapangan kerja pekerja PT Nutrifood Indonesia di Surabaya. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari PT Nutrifood Indonesia di Surabaya berupa sejarah perusahaan.

### Skala Pengukuran Data

Dalam menyusun angket, peneliti akan menggunakan skala *likert*, dimana setiap pernyataan yang ada di angket akan dinilai dengan angka 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pertanyaan atau pernyataan yang ada.

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan program *Smart PLS 2.0* dalam pengolahan data. Penelitian ini menggunakan beberapa pengolahan data, yaitu sebagai berikut:

### Uji Validitas

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan program *Smart PLS 2.0* untuk menguji validitas konstruk. Uji validitas menggunakan model pengukuran atau *outer model*. Dalam model ini menggunakan dua uji yaitu *Covergent validity* Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur dan *Discriminant validity* jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. *Loading factor* di atas 0.70 sangat direkomendasikan, namun demikian loading factor 0.50 sampai 0.60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diukur dengan kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0.70. Variabel penelitian dikatakan andal, apabila *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.70, namun skala pengukuran 0.5 sampai 0.60 dianggap cukup (Ghozali, 2014, p. 65).

### Analisis Hubungan antar Variabel

1. Uji *Goodnessfit Model (R-Square)*  
Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *R-Square*. Pengujian ini bertujuan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif Merancang Model Pengukuran
2. Uji *Path Coefficient*  
Pengujian ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen melalui nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t*-statistik.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Nutrifood merupakan perusahaan swasta nasional yang didirikan pada bulan Februari 1979 di Semarang, diprakarsai oleh Bapak Hari Budiarto Darmawan, M.Sc dan kemudian disahkan oleh Menteri Kehakiman Rakyat Indonesia pada tanggal 2 November 1980. Secara inovatif, PT. Nutrifood bergerak di bidang industri makanan dan minuman, khususnya makanan dan minuman yang memberikan manfaat kesehatan, kesegaran, dan penampilan yang berkualitas internasional dengan berbagai merek yang berkualitas dan terpercaya. Pada awalnya, kantor pusat Nutrifood berlokasi di Jalan Tanah Abang III No.31 Jakarta. Lalu pada bulan Februari 1995, kantor pusat Nutrifood berpindah ke Jl. Rawabali II/No.3, Kawasan Industri Pulo Gadung, Jakarta Timur.

Pada tahun 2014, Nutrifood memiliki jaringan distribusi yang telah menjangkau lebih dari empat puluh negara di dunia. Ini membuktikan produk Nutrifood merupakan produk terbaik berkualitas ekspor. Melalui berbagai produk dan *event*, Nutrifood menginspirasi dan membantu setiap individu untuk mencapai keseimbangan hidup dengan menjalankan pola hidup sehat yang menyenangkan dan memperhatikan asupan nutrisi sehingga dapat menikmati hidup sehat lebih lama. Nutrifood turut mendorong para karyawannya untuk dapat hidup sehat, dengan memfasilitasi pemeriksaan kesehatan rutin, ruang *fitness*, serta kelas olahraga setelah jam kerja

Visi PT Nutrifood Indonesia adalah:

*“Helping our customer to achieve a longer healthy life through our reputable a leading brands.”*

Misi PT Nutrifood Indonesia adalah:

*“Inspiring a nutritious life.”* Untuk mewujudkan misi tersebut, Nutrifood berusaha memahami pelanggan dalam setiap fase kehidupan yang dialaminya, mengidentifikasi kebutuhan unik mereka, dan memberikan solusi. Terutama melalui produk dan pelayanan bernutrisi untuk meraih kehidupan yang lebih sehat dan berkualitas. Nutrifood hadir untuk menginspirasi kehidupan yang bernutrisi.

#### Statistik Deskriptif Profil Responden

**Tabel 1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	58	68.24%
Perempuan	27	31.76%
Total	85	100,0

Dilihat dari Tabel 1, mayoritas jenis kelamin pekerja PT Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah laki-laki dengan persentase 68,24% dengan jumlah 58 orang. Pekerja PT Nutrifood Indonesia di Surabaya berjenis kelamin perempuan ada sebanyak 27 orang dengan persentase sebesar 31,76%.

**Tabel 2. Deskripsi Usia Responden**

Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 25 tahun	12	14.12%
25 – 34 tahun	31	36.47%

35 – 44 tahun	24	28.24%
> 44 tahun	18	21.18%
Total	85	100,0

Tabel 2 menunjukkan bahwa presentase pekerja PT Nutrifood Indonesia di Surabaya terbesar berada pada usia 25 sampai 34 tahun yang berjumlah 31 pekerja atau sebesar 36,47%, kemudian disusul dengan usia 35 tahun sampai 44 tahun sebesar 2824% dengan jumlah pekerja 24 orang. Pekerja dengan usia lebih dari 44 tahun ada sebesar 21,28% atau sejumlah 18 pekerja dan pekerja dengan umur kurang dari 25 tahun ada sebesar 14,12% atau sebanyak 12 orang. Hal ini berarti perusahaan lebih membutuhkan karyawan yang berusia cukup matang agar perusahaan mendapatkan karyawan yang telah memiliki pengalaman sebelumnya.

**Tabel 3. Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden**

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMP	3	3.53%
SMA	13	15.29%
Diploma	16	18.82%
Sarjana	53	62.35%
Total	85	100,0

Menurut Tabel 3 dapat dilihat bahwa responden paling banyak memiliki tingkat pendidikan sarjana, yaitu sebanyak 53 orang responden atau 62,35% dari keseluruhan responden, kemudian responden yang memiliki tingkat pendidikan diploma sebanyak 16 orang responden atau 18,82% dari keseluruhan responden, serta responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA sebanyak 13 orang responden atau 15,29% dari keseluruhan responden dan terakhir adalah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMP sebanyak 3 orang responden atau 3,53% dari keseluruhan responden. Dapat dikatakan bahwa sebagian responden yang bekerja di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya memiliki tingkat pendidikan minimal sebagai Sarjana. Hal ini disebabkan perusahaan membutuhkan tenaga-tenaga kerja yang handal untuk memajukan perusahaan.

**Tabel 4. Deskripsi Jangka Waktu Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 1 tahun	4	4.71%
1 – 5 tahun	26	30.59%
6 – 10 tahun	32	37.65%
> 10 tahun	23	27.06%
Total	85	100,0

Menurut Tabel 4 dapat dilihat bahwa responden paling banyak telah bekerja di PT Nutrifood Indonesia di Surabaya ini selama 6 – 10 tahun, yaitu sebanyak 32 orang responden atau 37,65% dari keseluruhan responden, kemudian responden yang telah bekerja selama 1 – 5 tahun adalah sebanyak 26 orang responden atau 30,59% dari keseluruhan responden, serta responden yang telah bekerja selama lebih dari 10 tahun adalah sebanyak 23 orang atau 27,06% dari keseluruhan responden dan

terakhir adalah responden yang telah bekerja selama kurang dari 1 tahun yaitu sebanyak 4 orang responden atau 4,71% dari keseluruhan responden. Dapat dikatakan bahwa sebagian responden yang bekerja di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya telah bekerja cukup lama di perusahaan, Hal ini menunjukkan banyak karyawan yang bertahan cukup lama untuk bekerja diperusahaan.

**Deskriptif Variabel Penelitian**

**Tabel 5. Hasil Mean Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan**

Item	Pernyataan	Mean	Interval Kelas
GK1	Visi yang dimiliki pemimpin dapat memacu kinerja anda	3.9882	Tinggi
GK2	Merasa bangga dapat bekerja dengan pimpinan anda	3.9529	Tinggi
Kepemimpinan transformasional (Karisma)		3.9706	Tinggi
GK3	Pimpinan anda menyampaikan tujuan perusahaan dengan cara yang mudah dipahami	3.9294	Tinggi
GK4	Pimpinan dapat memotivasi dan menginspirasi anda	3.9647	Tinggi
Kepemimpinan transformasional (Motivasi inspirasional)		3.9471	Tinggi
GK5	Pimpinan mendorong anda untuk memunculkan ide - ide baru	3.9176	Tinggi
GK6	Pimpinan anda sering mengoreksi hasil kinerja anda	4.0000	Tinggi
Kepemimpinan transformasional (Motivasi inspirasional)		3.9588	Tinggi
GK7	Anda diberi kepercayaan penuh dari pimpinan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan cara anda	4.0118	Tinggi
GK8	Pimpinan anda memiliki perhatian yang besar terhadap kemampuan anda	4.0235	Tinggi
Kepemimpinan transformasional (Perhatian individual)		4.0176	Tinggi
GK9	Pimpinan memberikan hadiah sebagai penghargaan atas kinerja anda	4.0000	Tinggi
GK10	Anda merasa hadiah yang diberikan sesuai dengan tantangan yang diberikan pemimpin	4.0588	Tinggi
Kepemimpinan transaksional ( <i>contingent reward</i> )		4.0294	Tinggi
GK11	Pimpinan mengadakan evaluasi hasil kinerja secara berkala	4.0118	Tinggi
GK12	Pimpinan mengamati kinerja anda secara aktif	3.9882	Tinggi
Kepemimpinan transaksional ( <i>active management by exception</i> )		4.0000	Tinggi
GK13	Karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik diberi sanksi oleh pimpinan anda	4.0588	Tinggi
GK14	Adanya teguran secara langsung dari pemimpin apabila karyawan	4.1059	Tinggi

	bekerja tidak sesuai prosedur		
Kepemimpinan transaksional ( <i>passive management by exception</i> )		4.0824	Tinggi
Gaya Kepemimpinan		4.0007	Tinggi

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa total nilai rata-rata pada variabel gaya kepemimpinan yaitu sebesar 4,0007. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap gaya kepemimpinan di PT Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah "Tinggi". Hasil yang didapat dari tabel di atas, dimensi yang paling kuat pada variabel gaya kepemimpinan adalah pada dimensi gaya kepemimpinan transaksional (*contingent reward*), dengan nilai rata-ratanya yaitu sebesar 4,0294. Sedangkan yang menjadi dimensi paling lemah pada variabel gaya kepemimpinan ini adalah pada dimensi mengenai gaya kepemimpinan transformasional (motivasi inspirasional) yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,9471 yang paling kecil dibandingkan dimensi-dimensi gaya kepemimpinan yang lain. Hasil statistik deskriptif di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT Nutrifood Indonesia di Surabaya sudah dalam kategori baik, karena berdasarkan persepsi para karyawan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh perusahaan adalah tinggi.

**Tabel 6. Hasil Mean Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

Item	Pernyataan	Mean	Interval Kelas
MK1	Saya merasa diakui atas pekerjaan yang telah saya capai	3.7294	Tinggi
MK2	Saya merasa pekerjaan saya dihargai oleh perusahaan	3.7765	Tinggi
Motivasi Kerja Karyawan (Penghargaan)		3.7529	Tinggi
MK3	Saya merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada Saya	3.8353	Tinggi
MK4	Saya merasa pekerjaan yang diberikan tidak mudah untuk diselesaikan	3.8000	Tinggi
Motivasi Kerja Karyawan (Tantangan)		3.8176	Tinggi
MK5	Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada saya	3.8941	Tinggi
Motivasi Kerja Karyawan (Tanggung Jawab)		3.8941	Tinggi
MK6	Saya merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan	3.7294	Tinggi
MK7	Saya merasa pendapat saya dihargai	3.7176	Tinggi
MK8	Saya merasa diberi kesempatan untuk mengambil keputusan	3.7412	Tinggi
Motivasi Kerja Karyawan (Keterlibatan)		3.7294	Tinggi
Motivasi Kerja		3.7799	Tinggi

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui total nilai rata-rata pada variabel motivasi kerja yaitu sebesar 3,7799 yang membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap motivasi kerja di PT Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah "tinggi". Berdasarkan hasil yang didapat, dimensi yang paling kuat pada motivasi kerja adalah pada dimensi mengenai motivasi kerja karyawan (tanggung jawab), dengan nilai rata-ratanya yaitu

sebesar 3,8941. Sedangkan yang menjadi dimensi paling lemah pada motivasi kerja adalah pada dimensi mengenai motivasi kerja karyawan (keterlibatan) yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,7294 yang paling kecil dibandingkan yang lainnya. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh para karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya sudah dalam kategori cukup baik, karena berdasarkan jawaban-jawaban dari responden diperoleh fakta bahwa tingkat motivasi karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya sudah tinggi.

**Tabel 7. Hasil Mean Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan**

Item	Pernyataan	Mean	Interv l Kelas
KK1	Saya merasa jumlah kompensasi yang diberikan perusahaan cukup	3.8588	Tinggi
KK2	Saya merasa perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai	3.9882	Tinggi
Kinerja Karyawan (Komposisi dari Kompensasi)		3.9235	Tinggi
KK3	Saya merasa perusahaan menempatkan saya di divisi yang tepat	4.0000	Tinggi
KK4	Saya merasa perusahaan menempatkan saya di divisi yang sesuai dengan kemampuan saya	3.9765	Tinggi
KK5	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	3.8941	Tinggi
Kinerja Karyawan (Penempatan Kerja yang Tepat)		3.9571	Tinggi
KK6	Saya merasa perusahaan menyediakan program yang cukup untuk meningkatkan kinerja saya	3.8353	Tinggi
KK7	Saya merasa perusahaan membimbing saya dengan baik untuk meningkatkan kinerja saya	3.8706	Tinggi
KK8	Saya merasa sistem promosi yang diberikan perusahaan cukup	3.8824	Tinggi
Kinerja Karyawan (Pelatihan dan Promosi)		3.8626	Tinggi
KK9	Saya merasa perusahaan ini dapat memenuhi kebutuhan saya akan rasa aman akan pemasukan di masa datang	3.9176	Tinggi
KK10	Saya merasa bekerja di perusahaan ini dapat memenuhi kebutuhan fisik saya	3.9412	Tinggi
Kinerja Karyawan (Rasa Aman di Masa Depan)		3.9294	Tinggi
KK11	Saya merasa memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja	3.9882	Tinggi
KK12	Saya merasa nyaman dengan suasana kerja di perusahaan	3.9059	Tinggi

Kinerja Karyawan (Hubungan Dengan Rekan Kerja)		3.9471	Tinggi
KK13	Saya merasa memiliki relasi yang baik dengan pemimpin saya	3.9059	Tinggi
KK14	Saya tidak merasakan gap yang jauh dengan pemimpin saya	3.9647	Tinggi
Kinerja Karyawan (Hubungan Dengan Pemimpin)		3.9353	Tinggi
Kinerja Karyawan		3.9234	Tinggi

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui total nilai rata-rata pada variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 3,9234 yang membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap kinerja karyawan di PT Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah "tinggi". Berdasarkan hasil yang didapat, dimensi yang paling kuat pada kinerja karyawan adalah pada dimensi mengenai kinerja karyawan (penempatan kerja yang tepat), dengan nilai rata-ratanya yaitu sebesar 3,9571. Sedangkan yang menjadi dimensi paling lemah pada kinerja karyawan adalah pada dimensi mengenai kinerja karyawan (pelatihan dan promosi) yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,8626 yang paling kecil dibandingkan yang lainnya. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh para karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya sudah dalam kategori cukup baik, karena berdasarkan jawaban-jawaban dari responden diperoleh fakta bahwa tingkat motivasi karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya sudah tinggi.

**Tabel 8. Hasil Mean Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan**

Item	Pernyataan	Mean	Interval Kelas
FP K1	Saya merasa pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan membuat saya bergairah	3.8588	Tinggi
FP K2	Anda merasa puas dengan tanggung jawab yang diberikan pemimpin	3.9647	Tinggi
FP K3	Pemimpin memberikan tanggung jawab sesuai dengan posisi tiap karyawan	3.8941	Tinggi
Faktor Penentu Kepuasan (Tanggung Jawab)		3.9058	Tinggi
FP K4	Pemimpin mendukung penuh agar karyawan dapat terus berkembang	3.9059	Tinggi
FP K5	Anda merasa puas dengan peningkatan yang anda capai selama bekerja di perusahaan	4.0118	Tinggi
Faktor Penentu Kepuasan (Kemajuan)		3.9588	Tinggi
FP K6	Anda merasa mampu untuk terus berprestasi di perusahaan	3.8353	Tinggi
FP K7	Anda merasa puas dengan prestasi yang telah anda capai selama anda bekerja di perusahaan	3.7412	Tinggi
Faktor Penentu Kepuasan (Pencapaian)		3.7882	Tinggi
FP K8	Anda merasa puas atas pengakuan hasil kinerja yang	3.8824	Tinggi

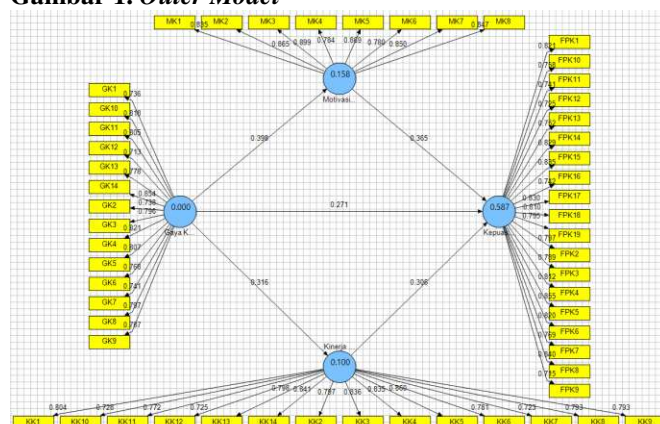
	diberikan pimpinan anda		
Faktor Penentu Kepuasan (Pengkakuan)		3.8824	Tinggi
FP K9	Anda merasa puas dengan setiap pekerjaan yang anda hadapi di dalam perusahaan	3.8824	Tinggi
Faktor Penentu Kepuasan (Pekerjaan itu sendiri)		3.8824	Tinggi
FP K1	Kebijakan perusahaan diberlakukan bagi seluruh karyawan secara adil	3.8353	Tinggi
FP K1	Anda merasa puas dengan peraturan perusahaan yang ditetapkan bagi para karyawan	3.9529	Tinggi
FP K1	Anda merasa puas dengan sistem pengawasan yang diterapkan perusahaan untuk memantau kinerja para karyawan	3.8235	Tinggi
Faktor Penentu Ketidakpuasan (Kebijakan Perusahaan)		3.8704	Tinggi
FP K1	Anda merasa puas dengan gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan	3.8471	Tinggi
Faktor Penentu Ketidakpuasan (Gaji)		3.8471	Tinggi
FP K1	Anda merasa nyaman dengan lingkungan kerja Anda	3.9647	Tinggi
FP K1	Anda mampu berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja Anda	3.9294	Tinggi
FP K1	Anda memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja Anda	3.9059	Tinggi
Faktor Penentu Ketidakpuasan (Hubungan Antar Karyawan)		3.9334	Tinggi
FP K1	Suasana di perusahaan membangkitkan semangat kerja Anda	3.8118	Tinggi
FP K1	Anda merasa nyaman dengan suasana kerja di perusahaan sehingga membuat Anda bekerja secara optimal	3.8471	Tinggi
Faktor Penentu Ketidakpuasan (Kondisi Kerja)		3.8294	Tinggi
FP K1	Saya merasa pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap pekerjaan saya masih wajar	3.8941	Tinggi
Faktor Penentu Ketidakpuasan (Pengawasan)		3.8941	Tinggi
Kepuasan Kerja		3.8838	Tinggi

Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui total nilai rata-rata pada variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 3,8838. Hal ini membuktikan bahwa jawaban dari responden terhadap kepuasan kerja di PT Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah "tinggi". Berdasarkan hasil yang didapat, dimensi yang paling kuat pada kepuasan kerja adalah pada dimensi mengenai faktor penentu kepuasan (kemajuan), dengan nilai rata-ratanya yaitu sebesar 3,9588. Sedangkan yang menjadi dimensi paling lemah pada kepuasan kerja adalah pada dimensi mengenai faktor penentu kepuasan (pencapaian) yang memiliki nilai rata-rata sebesar

3,7882 yang paling kecil dibandingkan yang lainnya. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh para karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya masih dalam kategori baik. Karena berdasarkan jawaban-jawaban dari responden diperoleh fakta bahwa tingkat kepuasan karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya memiliki nilai cukup tinggi.

**Olah Data Smart PLS 2.0 Outer Model**

**Gambar 1. Outer Model**



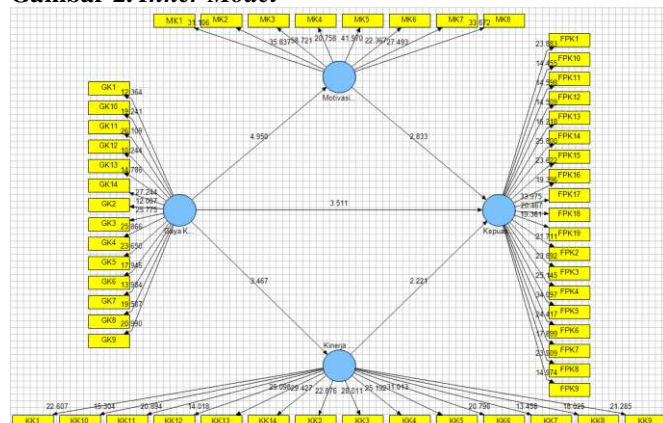
Gambar 1 menunjukkan hasil *outer model*. *Outer model* dalam PLS digunakan untuk menjelaskan kesesuaian indikator-indikator penelitian yang digunakan dalam variabel penelitian. Dari hasil *outer model* diperlihatkan bahwa setiap indikator penelitian memiliki nilai *outer loading* lebih besar daripada 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap indikator penelitian merupakan indikator yang valid untuk menjelaskan variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 9. Square Root of Average Variance Extracted (AVE)**

	AVE
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	0.6141
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.6278
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.6286
<b>Motivasi Karyawan</b>	0.7088

Dari tabel di atas dapat di lihat bahwa nilai AVE yang dihasilkan oleh semua konstruk reflektif yaitu > 0,50 sehingga dapat dikatakan sudah valid.

**Gambar 2. Inner Model**



Gambar 2 menunjukkan hasil *inner model*. Dalam PLS *inner model* digunakan untuk menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian, dimana apabila pengaruh antar variabel penelitian lebih besar daripada 1,96 maka dikatakan pengaruh variabel penelitian yang satu ke variabel penelitian yang lain adalah signifikan. Dari hasil *inner model* dapat dilihat bahwa seluruh pengaruh antar variabel penelitian memiliki nilai di atas 1,96 sehingga dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini seluruh hipotesis penelitian diterima sepenuhnya.

**Uji Goodnessfit Model (R-Square)**

**Tabel 10. Nilai R-square**

Variabel	R Square
Gaya Kepemimpinan	
Kepuasan Kerja	0.5865
Kinerja Karyawan	0.0996
Motivasi Karyawan	0.1580

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui nilai R-Square untuk kepuasan kerja sebesar 0,5865, memiliki arti bahwa prosentase besarnya kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 58,65%. Sisanya sebesar 41,35% dijelaskan faktor lain di luar model yang diteliti. Sedangkan nilai R-Square untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,0996, memiliki arti bahwa prosentasi besarnya kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan adalah sebesar 9,97%. Sisanya sebesar 90,03% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti. Terakhir nilai R-Square untuk motivasi kerja adalah sebesar 0,1580, memiliki arti bahwa prosentasi besarnya motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan adalah sebesar 15,80%. Sisanya sebesar 84,20% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti.

**Uji Hipotesis**

**Tabel 11. Koefisien Pengaruh dan T-Statistic**

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	t-statistic	Keputusan
Direct Relationship				
H1	Gaya Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	0.3975	4.9495	Terima
H2	Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Kerja	0.3157	3.4673	Terima
H3	Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.2708	3.5105	Terima
H4	Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.3650	2.8332	Terima
H5	Kinerja Karyawan -> Kepuasan Kerja	0.3060	2.2213	Terima

1) Hipotesis 1

Koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,398 dengan *t-statistic* sebesar 4,949 dimana > 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H<sub>1</sub> diterima.

2) Hipotesis 2

Koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,316 dengan *t-statistic* sebesar 3,467 dimana > 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H<sub>2</sub> diterima.

3) Hipotesis 3

Koefisien pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0,270 dengan *t-statistic* sebesar 3,511 dimana > 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H<sub>3</sub> diterima.

4) Hipotesis 4

Koefisien pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0,365 dengan *t-statistic* sebesar 2,883 dimana > 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H<sub>4</sub> diterima.

5) Hipotesis 5

Koefisien pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 0,306 dengan *t-statistic* sebesar 2,221 dimana > 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H<sub>5</sub> diterima.

**Pembahasan**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Hipotesis membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja adalah signifikan. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik dari perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Sehingga gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja di perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Imam, Syafi *et al.*, 2015) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan

bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Sehingga gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja dalam bekerja di perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shafie, Bizhand., 2013) dengan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini, yaitu: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Sehingga gaya kepemimpinan yang baik akan membuat karyawan lebih merasa puas dalam bekerja di perusahaan. Hal ini sesuai dengan (Alonderiene, R. 2016) bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis membuktikan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap motivasi kerja adalah signifikan. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini, yaitu: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan motivasi kerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Sehingga motivasi kerja yang baik akan membuat karyawan lebih merasa puas dalam bekerja di perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Singh, 2011) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara motivasi dan kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis membuktikan pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini, yaitu: kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan kinerja karyawan yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Sehingga kinerja karyawan yang baik akan membuat karyawan lebih merasa puas dalam bekerja di perusahaan. Hasil dari hipotesis ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Politis, John. 2006) bahwa ada dampak signifikan yang positif mengenai kinerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis data serta pengujian hipotesis, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Artinya dengan mendorong karyawan untuk memunculkan ide baru dan mengomunikasikan tujuan perusahaan dengan baik maka motivasi kerja akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil ini  $H_1$  diterima.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Artinya dengan menyediakan program untuk meningkatkan kinerja serta meningkatkan jumlah kompensasi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil ini  $H_2$  diterima.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Artinya dengan meningkatkan gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil ini  $H_3$  diterima.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Artinya dengan meningkatkan peluang untuk karyawan meraih prestasi mereka maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil ini  $H_4$  diterima.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. Artinya dengan meningkatkan menyediakan program untuk meningkatkan kinerja serta meningkatkan jumlah kompensasi maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil ini  $H_5$  diterima.

#### **Saran**

Saran yang dapat disampaikan setelah melakukan penelitian ini kepada perusahaan adalah:

1. Meningkatkan gaya kepemimpinan melalui penyampaian tujuan perusahaan dengan baik dan mendorong atau memberi kebebasan untuk lebih berkreasi berpendapat dan menyelesaikan masalah, maka akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Hal ini karena gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan ditemukan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan gaya kepemimpinan.
2. Peningkatan gaya kepemimpinan dapat dilakukan dengan cara menyampaikan tujuan perusahaan dengan cara yang mudah dipahami seperti membuat rutinitas *morning briefing* atau dengan menempelkan poster yang berkaitan dengan tujuan perusahaan, serta pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi karyawannya. Sehingga dapat memberikan inspirasi kepada para bawahan.
3. Peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan dengan cara membuat karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, menghargai pendapat para karyawan, serta memberikan kesempatan karyawan untuk mengambil keputusan. Sehingga para karyawan merasa lebih terlibat dalam perusahaan.

## **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**



4. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara menyediakan program yang cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan membimbing karyawan dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta sistem promosi yang diberikan perusahaan cukup. Sehingga para karyawan merasa perusahaan telah memberikan pelatihan dan promosi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alonderiene, R., Majauskaite, M. (2016). *Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. International Journal of Educational Management*, v30 n1 p140-164 2016
- Andarika, R. (2004). *Jurnal hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan*. Palembang: Bina Darma University Press.
- Bungin, Burhan. (2001). *Metodologi penelitian sosial*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Ghozali., 2014., *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square PLS Edisi 3*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Hasibuan, Malayu, S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Imam, Syafii., et al. (2015). *The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 ( 2015 ) 1142 – 1147
- Indriantoro, N. (2009). *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: BPF
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Politis, John. (2006). *Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Issue: 3, pp.203-216
- Shafie, Bizhan. (2013). *The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance*. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies* Vol 2, No.5, 2013
- Singh. (2011). *Relationship Between Motivation and Job Satisfaction of The White Collar Employee*. *Research Scholar, Faculty of Management Studies, Banaras Hindu University, Varanasi* Vol. VII, No. 2; Dec., 2011
- Timpe, A. D. (1993). *Seri ilmu dan seni manajemen bisnis; kepemimpinan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Yuli, Budi Sri Cantika. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Malang: UMM Press.

