

**PENGARUH KOMPETENSI SDM DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ASN MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PINRANG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh :

**ANITHA TAHIR
2017.MM.2.0973**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PPS STIE NOBEL INDONESIA
2020**

**PENGARUH KOMPETENSI SDM DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ASN MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PINRANG**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh :

**ANITHA TAHIR
2017.MM.2.0973**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**STIE NOBEL INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
MAKASSAR
2020**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI SDM DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN PINRANG**

Oleh:

ANITHA TAHIR

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 14 Mei 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

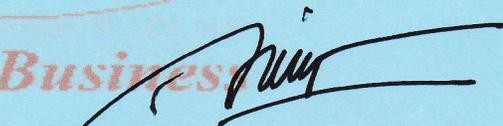
Menyetujui,

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,


Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M


Dr. H. Syarifuddin D, S.Pd., S.E, M.M

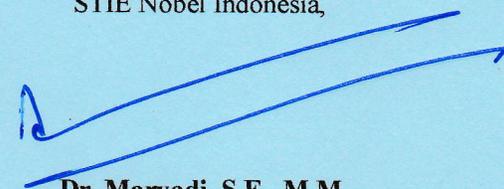
Mengetahui :

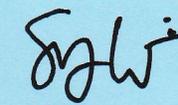
Direktur PPS

Ketua Prodi

STIE Nobel Indonesia,

Magister Manajemen,


Dr. Maryadi, S.E., M.M


Dr. Sylvia Sjarlis, S.E, M.Si, Ak, CA

**IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING
DAN PENGUJI TESIS**

JUDUL TESIS :

” PENGARUH KOMPETENSI SDM DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ASN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PINRANG “

Nama Mahasiswa : ANITHA TAHIR
N I M : 2017.MM.2.0973
Program Studi : Magister Manajemen
Minat : Manajemen Sumber Daya Manusiaan

KOMISI PEMBIMBING :

Ketua : Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M
Anggota : Dr. H. Syarifuddin D, S.Pd., S.E, M.M

KOMISI PENGUJI :

Dewan Penguji 1 : Dr. Hj. Fatmasari, SE,MM, M.Si
Dewan Penguji 2 : Dr. Ahmad Firman, SE, M.Si

Tanggal Ujian Tutup : 14 Juni 2020
SK Yudisium Nomor : /SK/PPS/STIE-NI/2020

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya sepanjang pengetahuan saya,, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya Ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebarakan dalam sumber kutipan dan daftar penulis.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) saya dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 pasal 70)

Makassar,.....2020



Mahasiswa


ANITHA TAHIR
2017.MM.2.0973

ABSTRAK

Anitha Tahir. 2020. Pengaruh Kompetensi SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang, dibimbing oleh Mashur Razak dan Syarifuddin D.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh langsung kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (2) pengaruh langsung kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (3) pengaruh tidak langsung kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survey yang dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang pada bulan Oktober sampai November 2019. Populasi dalam penelitian merupakan seluruh ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang yang berjumlah 105 orang dan dijadikan sampel. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Kata kunci: Kompetensi SDM, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja



ABSTRACT

Anitha Tahir. 2020. The Effects of Human Resource Competence and Leadership Style toward Civil Servant Staff (ASN) Performance through Job Satisfaction at the Regional Secretariat of Pinrang, supervised by Mashur Razak and Syarifuddin D.

This study aims to analyze (1) the direct effect of HR competence and leadership style on ASN job satisfaction at the Pinrang Regency Regional Secretariat (2) the direct influence of HR competence and leadership style on ASN performance at the Pinrang District Secretariat (3) the indirect effect of HR competence and leadership style on ASN performance through job satisfaction at the Pinrang District Secretariat.

The design of this study used a survey research conducted at the Pinrang Regency Regional Secretariat from October to November 2019. The population in the study consisted of all ASNs at the Pinrang Regency Regional Secretariat totaling 105 people and used as samples. Data analysis techniques using path analysis.

The results showed that (1) there was a positive and significant direct effect on HR competence and leadership style on ASN job satisfaction at the Pinrang District Secretariat (2) there was a positive and significant direct effect on HR competency and leadership style on ASN performance at the District Regional Secretariat Pinrang (3) there is an indirect and significant positive effect on HR competency and leadership style on ASN performance through job satisfaction at the Pinrang District Secretariat.

Keywords: HR Competency, Leadership Style, Job Satisfaction and Performance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN	i
SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Kompetensi SDM	9

2.2.1.	Pengertian Kompetensi SDM.....	9
2.2.2.	Manfaat Kompetensi	9
2.2.3.	Komponen Kompetensi	12
2.2.4.	Ciri-ciri Kompetensi.....	13
2.3.	Gaya Kepemimpinan.....	14
2.3.1.	Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	14
2.3.2.	Teori-teori Gaya Kepemimpinan.....	15
2.3.3.	Gaya Kepemimpinan.....	19
2.4.	Kepuasan Kerja.....	21
2.4.1.	Pengertian Kepuasan Kerja.....	21
2.4.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	22
2.4.3.	Teori Kepuasan Kerja.....	25
2.5.	Kinerja.....	26
2.5.1.	Pengertian Kinerja.....	26
2.5.2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	27
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN		
3.1.	Kerangka Konseptual.....	28
3.2.	Hipotesis Penelitian	31
3.3.	Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	31
BAB IV METODE PENELITIAN		
4.1.	Jenis Penelitian	35
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
4.3.	Populasi dan Sampel	35
4.4.	Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi	36
4.5.	Teknik Pengumpulan Data	36

	Halaman
4.6. Teknik Analisis Data.....	37
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1. Hasil Penelitian	42
5.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	51
5.1.3. Deskripsi Responden	53
5.1.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	55
5.1.5. Hasil Pengujian Hipotesis	63
5.3. Pembahasan Hasil Penelitian.....	78
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Simpulan	86
6.2 Saran.....	86

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi SDM	51
Tabel 5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya kepemimpinan.....	51
Tabel 5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	52
Tabel 5.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja ASN.....	53
Tabel 5.5. Sebaran Responden menurut Jenis Kelamin.....	54
Tabel 5.6. Sebaran Responden menurut Usia.....	54
Tabel 5.7. Sebaran Responden menurut Masa Kerja	55
Tabel 5.8. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kompetensi SDM	56
Tabel 5.9. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Gaya kepemimpinan.....	58
Tabel 5.10. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja	60
Tabel 5.11. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja	62
Tabel 5.12. Hasil Uji Persamaan Substruktur Pertama	64
Tabel 5.13. Kelayakan Model (ANOVA) Persamaan Substruktur Pertama.....	65
Tabel 5.14. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan Jalur Pertama.....	66
Tabel 5.15. Hasil Uji Persamaan Substruktur Kedua.....	68
Tabel 5.16. Kelayakan Model (ANOVA) Persamaan Substruktur Kedua	69
Tabel 5.17. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan Jalur Kedua	70

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	30
Gambar 5.1. Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	77

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Hasil Kuesioner Penelitian
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variable
4. Deskripsi Frekuensi Variabel Penelitian
5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)
6. Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting bagi suatu instansi dalam mengembangkan serta mewujudkan eksistensinya dalam masyarakat. Bukanlah hal yang mudah untuk mengelola SDM karena melibatkan *stakeholder* dan sistem yang diterapkan dalam lingkungan kerja tersebut. Keberhasilan dalam pengelolaan SDM tidak hanya berpengaruh dalam hal kelangsungan hidup maupun pertumbuhan dari suatu instansi, tetapi juga menjadi penentu bertahannya dalam persaingan.

Pegawai Negeri Sipil saat ini telah berganti nama menjadi Aparatur Sipil Negara sesuai yang diatur dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disingkat sebagai ASN yang sebelumnya adalah Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang sudah tidak sesuai dengan tuntutan Nasional dan tantangan global.

Kinerja ASN (*job performance*) atau pencapaian hasil kerja oleh ASN dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya akan berpengaruh terhadap keberhasilan instansi. ASN yang memiliki bakat, tenaga, kreativitas, ketekunan, dan rasa tanggungjawab tinggi merupakan SDM yang menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka diperlukan kinerja SDM yang efektif. Menurut Palan (2013), kinerja efektif disyaratkan dengan tiga elemen, yaitu kompetensi individu, fungsi dan tuntutan pekerjaan, serta lingkungan organisasi dimana pekerjaan tersebut berada. Ketiga elemen tersebut harus disesuaikan agar mendapatkan kinerja yang efektif. Ketika salah satu dari tiga syarat tersebut terabaikan, maka akan muncul kemungkinan tidak tercapainya kinerja efektif secara konsisten.

Palan (2013) juga mendefinisikan kinerja efektif dalam suatu pekerjaan sebagai pencapaian hasil (spesifik) yang disyaratkan suatu pekerjaan melalui tindakan tertentu (spesifik) yang sejalan dengan kebijakan, prosedur, dan kondisi lingkungan organisasi. Kebutuhan organisasi, baik yang dikontribusikan langsung atau melalui dukungan pada pekerjaan lain merupakan suatu penetapan terhadap hasil spesifik tersebut.

Kepuasan kerja menjadi salah satu penentu penting karena akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik dan menjadi penentu kualitas hasil kerja serta tidak terpenuhinya target atau tujuan. Hal ini akan berdampak pula pada eksistensi suatu instansi. Bukanlah hal yang mudah untuk menciptakan kepuasan kerja ASN. Kepuasan kerja ASN akan dicapai jika seluruh variabel yang mempengaruhi berjalan dengan baik dan dapat diterima oleh ASN. Variabel tersebut mencakup kepemimpinan dan motivasi kerja.

ASN merupakan pelaksana pekerjaan. ASN yang produktif akan memberikan kontribusi berharga bagi instansi. Begitupun sebaliknya. ASN yang kurang produktif akan menjadi pemicu berkurangnya pencapaian yang baik.

Hasibuan (2012) berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinannya dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak. Selain itu, Robbins (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kerja itu sendiri, bayaran, kondisi kerja, kenaikan jabatan, rekan kerja, pengawasan, dan kepribadian.

Setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dan akan terbawa dalam tatanan organisasi. Kemampuan ini dapat berupa kepercayaan diri, harapan, dan pengalaman yang merupakan karakteristik individu.

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi dan kepemimpinan yang akan berdampak pula pada kinerja ASN. Kepuasan kerja merupakan salah satu kunci keberhasilan yang akan memengaruhi hasil kerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja yang maknanya berbeda-beda tergantung individu.

Faktor lain yang dapat memengaruhi hasil kerja adalah kebijakan pimpinan. Kebijakan yang dibuat oleh pimpinan yang dirasa sebagai kebijakan yang kurang adil akan menimbulkan rasa tidak puas. Kebijakan yang diambil oleh pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang perihal *reward* yang diberikan berdasarkan jumlah kehadiran ASN turut memberikan dampak terhadap ketidakpuasan ASN. Kebijakan ini menyebabkan munculnya stigma pada beberapa ASN untuk hanya memerhatikan kehadiran tanpa menghasilkan kinerja yang maksimal karena tidak adanya penghargaan atas kinerja yang dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, maka pada tesis ini peneliti mengangkat judul Pengaruh Kompetensi SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi SDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang ?
4. Apakah kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang ?
6. Apakah kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
7. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang berharga bagi manajemen untuk digunakan sebagai bahan masukan dalam rangka mengetahui kompetensi SDM, meningkatkan gaya kepemimpinan dan menciptakan kepuasan kerja yang kondusif dalam usaha peningkatan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

2. Bagi Program Studi Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar, penelitian ini merupakan tambahan kepustakaan tentang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan kekayaan penelitian untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan di masa mendatang.
3. Bagi peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan secara ilmiah dalam bidang Ilmu Manajemen khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja.
4. Bagi peneliti selanjutnya, menjadi referensi untuk melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah (2011) telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja bawahan (Studi empiris pada departemen agama kabupaten Kendal dan departemen agama Kota Semarang). Pendekatan analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis regresi berganda (*Multiple regression analyses*). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lima faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahan.

Sejalan dengan itu, Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus (2013) juga melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja bawahan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Pendekatan analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Dari penelitian tersebut didapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berdampak positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Haryani (2010) juga telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT ARISAMANDIRI PRATAMA. Analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian yang didapatkan menunjukkan bahwa komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Riski Damayanti Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang) pun sejalan dengan yang telah diuraikan sebelumnya bahwa adanya korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang diharapkan oleh setiap individu yang berada dalam lingkungan kerja.

Setiap ASN memiliki tingkatan kepuasan yang berbeda-beda tergantung dari nilai yang dianut. Semakin banyak hal yang sesuai dengan harapan serta kebutuhan ASN, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan, begitupun sebaliknya.

2.2. Kompetensi SDM

2.2.1. Pengertian Kompetensi SDM

Sutrisno (2010) mengemukakan pengertian kompetensi secara etimologi yang bermakna sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan pemimpin atau staf yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang baik. Sedarmayanti (2012) juga mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakter mendasar yang dimiliki oleh individu yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memperkirakan kinerja yang baik.

Dari penjelasan yang telah diuraikan, maka kompetensi dapat diartikan sebagai keahlian, kemampuan, dan keterampilan dasar serta pengalaman individu yang dapat memengaruhi dalam melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai dengan standar instansi yang telah ditentukan.

2.2.2. Manfaat Kompetensi

Moehariono (2012) menjelaskan bahwa kompetensi dapat memberikan beberapa manfaat pada bawahan. Manfaat yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Bagi Bawahan

- a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
- b. Adanya kesempatan bagi bawahan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan bawahan.
- c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan bawahan itu sendiri.
- e. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, bawahan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru.
- f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai bawahan

2. Bagi Organisasi

- a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.

- b. Meningkatkan efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja
- c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e. Pengambilan keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena bawahan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya serta penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten
- g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Sutrisno (2010) juga menyatakan bahwa konsep kompetensi menjadi semakin populer dan telah banyak digunakan oleh perusahaan besar dengan beragam alasan, yaitu :

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar : keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi

- kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumberdaya manusia.
- b. Alat seleksi bawahan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon bawahan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari bawahan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
 - c. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari bawahan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
 - d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan dapat ditampilkan oleh seorang bawahan.
 - e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.
 - f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

2.2.3. Komponen Kompetensi

Memiliki SDM adalah hal yang wajib bagi Instansi. Mengelola SDM sesuai kompetensi diyakini dapat menjamin keberhasilan untuk mencapai tujuan. Sebagian besar Instansi menggunakan kompetensi sebagai dasar dalam memilih ASN, mengelola kemampuan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian penghargaan maupun kompensasi.

Keberhasilan dalam bekerja dapat diartikan memiliki kinerja yang baik. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Setiap individu juga harus memiliki kompetensi yang spesifik dan sifat profesional. Meski demikian, tidak semua memiliki kinerja yang lebih baik.

Moehariono (2012) mengemukakan bahwa kompetensi setiap individu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik secara internal maupun dari eksternal. Beberapa faktor yang dimaksud adalah:

- a. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
- b. Motivasi kerja yang tinggi.
- c. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, *course*, panel dan lain-lain)
- e. Keterampilan dan keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.
- g. Mampu merancang suatu inovasi
- h. Dapat bekerjasama

2.2.4. Ciri-ciri Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang mendasari kinerja kompeten. Biasa pula disebut sebagai kompetensi perilaku karena ditujukan untuk menggambarkan perilaku seseorang ketika menjalankan perannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Perilaku, jika didefinisikan sebagai kemampuan, maka dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Memahami apa yang harus dilakukan dengan dasar alasan yang kritis, kemampuan strategi, dan pengetahuan tentang bisnis.
2. Membuat agar pekerjaan dilaksanakan dengan dorongan prestasi, pendekatan yang aktif, kepercayaan diri, kontrol, kemampuan yang fleksibel, efektivitas, dan berpengaruh
3. Mengajak orang dalam melakukan pekerjaan dengan motivasi, kemampuan antar pribadi, memiliki kepentingan terhadap hasil, dan berpengaruh.

Sejalan dengan itu, Hutapea dan Thoha (2013) menjelaskan bahwa ciri-ciri ASN kompeten adalah memiliki pengetahuan, kemampuan dan sikap, inovatif, dan inisiatif yang berupa :

1. Kemampuan serta sikap dalam memecahkan masalah yang berdasar pada efisiensi, produktif, bermutu, dan peduli pada dampak lingkungan.
2. Kemampuan dan sikap dalam mengendalikan emosi, membangun relasi, dan objektivitas persepsi.
3. Kemampuan dalam berinteraksi, membangun relasi
4. Sikap mau belajar
5. Kemampuan dan sikap dalam hal pengembangan diri

2.3. Gaya Kepemimpinan

2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dubrin (2015) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui interaksi/komunikasi untuk mencapai tujuan, perbuatan yang menyebabkan orang lain untuk merespon atau bertindak, kemampuan dinamis yang memotivasi dan mengoordinir untuk mencapai tujuan, serta kemampuan untuk menimbulkan rasa percaya diri dan dukungan dari bawahan agar tujuan dapat tercapai.

Nimran (2014) mengemukakan kepemimpinan sebagai suatu proses yang memengaruhi perilaku orang lain menjadi seperti apa yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan proses ketika seseorang menjadi pemimpin melalui tindakan yang terus-menerus sehingga mampu memengaruhi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan yang melibatkan pemimpin dan yang dipimpinnya. Kepemimpinan dapat dikatakan efektif jika dijalankan sesuai dengan fungsinya yang berhubungan langsung dengan kondisi sosial dalam lingkungan masing-masing.

2.3.2. Teori-Teori Kepemimpinan

Secara umum, pendekatan teori kepemimpinan terbagi atas empat aspek, yaitu teori sifat, perilaku, situasional, dan kontigensi. Ke-empat aspek tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a). Kepemimpinan Menurut Teori Sifat (*Trait Theory*)

Studi-studi mengenai sifat atau ciri untuk mengidentifikasi karakteristik fisik, kepribadian, serta kemampuan seseorang yang dapat dipercaya sebagai pemimpin. Berbagai studi mengenai sifat/ciri telah dilakukan. Namun, didapatkan bahwa hal tersebut tidak memiliki kaitan yang konsisten dengan keberhasilan seseorang dalam memimpin.

Studi yang berhubungan dengan sifat/ciri tidak begitu memerhatikan pertanyaan-pertanyaan mengenai interaksi sebagai pimpinan berdasarkan kepribadian serta perilaku atau bagaimana situasi dan kondisi menjadi penentu yang relevan untuk mengukur keberhasilan seorang pemimpin.

b). Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Selama 30 tahun lamanya, dimulai pada awal tahun 1950-an, telah fokus pada sejumlah kecil aspek perilaku telah mendominasi penelitian yang berkaitan dengan perilaku pemimpin. Kebanyakan penelitian tersebut menggunakan kuisioner untuk mengukur perilaku para pemimpin terhadap tugas dan hal lain yang berdasar pada hubungan.

Sejumlah studi telah dilakukan untuk mengetahui gambaran perilaku tersebut dihubungkan dengan syarat efektivitas kepemimpinan, seperti halnya kepuasan dan cara kerja bawahan. Peneliti lainnya menggunakan metode eksperimen skala laboratorium atau lapangan untuk mengetahui bagaimana sikap pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja ASN. Jika dicermati lebih lanjut, penemuan yang konsisten dari teori ini adalah bahwa pemimpin yang memberikan perhatian memiliki lebih banyak ASN dengan tingkat kepuasan kerja yang baik.

Hasil penelitian mengenai kepemimpinan oleh Ohio State University menunjukkan bahwa sikap pemimpin dasarnya merujuk pada dua kategori, yaitu konsiderasi dan struktur kelembagaan. Sedangkan hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa sikap pemimpin memiliki sifat yang cenderung berdasar kepada bawahan. Sementara itu, metode *leadership continuum and Likert's management sistem* menunjukkan hasil tentang bagaimana sikap pemimpin terhadap bawahan dalam mengambil keputusan. Dalam hal lain, *managerial grid* mengemukakan teori bahwa pada dasarnya, sikap pemimpin terdiri atas sikap yang perhatiannya berpusat pada manusia dan produksi.

c). Teori Situasional

Teori ini berusaha mengembangkan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Dalam teori ini, hanya pemimpin yang memahami kondisi dan hal-hal yang dibutuhkan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Teori ini juga memperkirakan efektivitas kepemimpinan dalam tiap situasi. Menurut teori situasional ini, pemimpin yang efektif disebabkan oleh pengaruh motivasi positif serta kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

d). Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori ini beranggapan bahwa pola sikap pemimpin diperlukan dalam segala situasi agar tercapainya efektivitas kepemimpinan. Teori *path-goal* tentang kepemimpinan, melakukan penelitian mengenai empat aspek perilaku pemimpin yang memengaruhi kepuasan dan motivasi bawahan. Umumnya, pemimpin memberi motivasi pada bawahan dengan cara mempengaruhi pendapat bawahan tentang konsekuensi yang memungkinkan dari segala upaya. Jika perlu bawahan

percaya bahwa hasil dapat diraih dengan usaha yang serius serta dan akan berhasil. Aspek situasi, seperti sifat tugas, lingkungan saat berkerja, dan sifat dasar dari bawahan merupakan penentu tingkat keberhasilan dari perilaku kepemimpinan untuk meraih kepuasan kerja.

Least Preferred Co-Worker (LPC) Contingency Model dari Fiedler berkaitan dengan pengaruh dari tiga variabel situasional yang berhubungan antar ciri kepemimpinan dan kinerja bawahan. Pada model ini, pemimpin yang memiliki skor LPC diatas rata-rata adalah lebih efektif pada situasi yang menguntungkan. Demikian pula sebaliknya. Pemimpin yang memiliki skor LPC dibawah standar akan memberi keuntungan lebih, baik pada situasi menguntungkan maupun tidak.

Teori *Leader Member Exchange (LMET)* menjelaskan mengenai cara pemimpin memperluas hubungan pertukaran pada kondisi yang tidak sama dengan karyawan. Pada teori *Hersey and Blanchard Situasional*, lebih terpusatkan pada para karyawan. Teori ini menjelaskan tentang sikap pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya serta hubungannya dengan bawahan.

Model *Leader Participation (LPM)* memberikan gambaran tentang proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan variabel situasi. Model ini menganalisis segala jenis kondisi yang bisa saja dihadapi oleh pemimpin saat menjalankan tugas kepemimpinannya. Model ini menekankan pada sikap kepemimpinan seseorang yang sifatnya fleksibel, sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Matondang (2013) mengemukakan kemampuan pimpinan, yaitu memiliki kemampuan berkomunikasi, memberi semangat pada yang lain, cepat dan tepat

dalam mengambil keputusan, mampu memengaruhi orang lain, mampu mengelola permasalahan, mampu berorganisasi, memimpin tim, serta mengendalikan emosi.

2.3.3. Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya, gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu gambaran tingkah laku dari pemimpin yang berhubungan dengan kemampuannya dalam memimpin. Gambaran tersebut kadangkala menghasilkan pola tertentu.

Ada beberapa tipe gaya kepemimpinan, diantaranya :

a). Kepemimpinan Transaksional

Tipe kepemimpinan ini berfokus pada interaksi antara pribadi, manajemen, serta ASN. Terdapat dua karakteristik yang menjadi dasar kepemimpinan transaksional, yaitu :

- (1) Pemimpin memanfaatkan penghargaan kontingensi dalam memotivasi ASN.
- (2) Pemimpin melakukan koreksi saat ASN tidak mencapai tujuan kerja

b). Kepemimpinan Kharismatik

Kharisma adalah atribusi yang bersumber dari proses komunikasi antar pemimpin dan bawahan. Atribut kharisma diantaranya adalah rasa percaya diri, kuatnya keyakinan, tenang, mampu berbicara, dan hal terpenting adalah bahwa segala atribut dan visi pimpinan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh bawahan.

Kepemimpinan karismatik dari House lebih menekankan pada identifikasi diri, dibangkitkannya motivasi oleh pimpinan dan bagaimana pengaruh pemimpin terhadap segala tujuan, serta percaya diri yang dirasakan oleh bawahan. Teori atribusi mengenai kharisma lebih berfokus pada indentifikasi diri sebagai proses dalam memengaruhi serta internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri

lebih menekankan pada internalisasi nilai, penerapan sosial, serta pengaruh pimpinan terhadap keunggulan pribadi dengan memberikan peran yang sedikit terhadap identitas pribadi. Sedangkan teori penularan sosial menggambarkan tentang perilaku para bawahan yang dipengaruhi oleh pimpinan kemungkinan melalui identitas diri dan bawahan dipengaruhi melalui proses penularan sosial. Sementara itu, gambaran psikoanalitik mengenai kharisma memperlihatkan kejelasan bahwa pengaruh pemimpin berasal dari identitas diri dengan pimpinan tersebut.

Kharisma adalah fenomena. Terdapat beberapa pendekatan yang bisa digunakan oleh pemimpin yang kharismatik untuk merutinisasi kharisma, meskipun sulit untuk dilakukan. Kepemimpinan karismatik dapat memberikan dampak positif dan negatif pada bawahan dan Instansi..

c). Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasi (*transforming leaders*) yaitu pemimpin yang berupaya menumbuhkan kesadaran ASN dengan mengarahkan mereka pada cita-cita serta nilai moral yang tinggi. Burns dan Bass telah mengemukakan kepemimpinan transformasional dan membedakannya dengan kepemimpinan karismatik serta transaksional. Kepemimpinan transformasional membuat ASN menjadi semakin peka pada nilai dan pentingnya pekerjaan, meningkatkan kebutuhan pada tingkat lebih tinggi, serta menjadi sebab para ASN semakin memerhatikan organisasi. Hasilnya adalah ASN merasakan kepercayaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan tergerak untuk melaksanakan segala hal dengan jauh lebih baik dari yang diharapkan.

Efek transformasional akan tercapai jika menggunakan karisma kepemimpinan yang inspiratif, perhatian yang individualisasi, serta stimulasi pengetahuan. Selanjutnya, kepemimpinan diartikan sebagai patron dalam mewujudkan visi dan menjalankan misi organisasi yang akan membawa pada tujuan sehingga target yang telah direncanakan dapat terealisasi dengan baik dan bermanfaat.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini nampak pada sikap yang positif dari ASN terhadap pekerjaan dan segala hal yang dihadapi. Divisi personalia atau manajemen harus memantau kepuasan kerja karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat kehadiran, tenaga kerja, semangat kerja, masalah keluhan dan personalia lainnya.

Widodo (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu tinjauan yang penting untuk usaha. Di dalam dunia usaha, peran kepuasan kerja akan merujuk pada bagaimana perusahaan tersebut menyelesaikan setiap pekerjaan dan apakah faktor tersebut memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang nantinya akan memiliki pengaruh pada kinerja Instansi. Bagi setiap individu, kepuasan kerja yang akan menjadi ukuran terpenuhi atau tidaknya kebutuhan para ASN yang tidak hanya berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga, maupun masyarakat, namun bersumber dari kebutuhan individu.

Blum dalam As'ad (2013), berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

- a. Faktor individu yang meliputi usia, kesehatan, watak, serta harapan.
- b. Faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, paradigma masyarakat, aktivitas serikat pekerja, serta kebebasan berpolitik.
- c. Faktor mendasar dalam pekerjaan meliputi intensif, pengawasan/pengontrolan, kenyamanan dan kondisi kerja, serta kesempatan untuk lebih baik.

Martoyo (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan keadaan kondisi emosional karyawan pada titik temu antara nilai balas jasa yang diberikan dengan yang diinginkan. Fathoni (2011) melanjutkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang akan mengembangkan dan menumbuhkan rasa cinta pada pekerjaan.

2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Setiap faktor tersebut memiliki peranan masing-masing, tergantung pada pribadi tiap individu. Luthans (2011) menjelaskan bahwa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja terdiri dari supervisor, rekan kerja, pekerjaan, intensif, serta promosi. Faktor-faktor tersebut merupakan bagian dari *job description index* yang telah banyak digunakan oleh peneliti untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja.

Hasibuan (2012) mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a). Balas jasa yang adil dan layak.
- b). Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c). Berat ringannya pekerjaan.
- d). Suasana dan lingkungan pekerjaan.

- e). Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f). Sikap pimpinannya dalam kepemimpinannya.
- g). Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sedangkan Robbins (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan :

- a). Kerja itu sendiri.

Bawahan biasanya lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberi kesempatan untuk menunjukkan keterampilan, keahlian, kebebasan, serta apresiasi mengenai baiknya kinerja yang dilakukan.

- b). Bayaran

Bawahan menginginkan kebijakan promosi dan Gaji yang adil menurut persepsi mereka. Jika Gaji yang diberikan dianggap adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, keterampilan, standar Gaji yang diberikan, maka akan menghasilkan kepuasan. Namun tidak semua yang melakukan pekerjaan mengharapkan uang. Banyak yang bekerja dan menerima Gaji yang diberikan, baik sedikit tetapi dalam lingkungan kerja yang diinginkan, atau diberikan keluasan, dan berbagai alasan lainnya. Hal yang penting adalah paradigma mengenai keadilan.

- c). Kenaikan jabatan (promosi).

Bawahan pastinya memiliki keinginan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Bawahan akan berupaya mendapatkan kebijakan serta promosi yang lebih banyak serta status sosial yang lebih baik. Karenanya, individu yang beranggapan bahwa penentuan promosi dibuat dengan adil besar kemungkinannya akan menghasilkan kepuasan kerja pada Bawahan.

d). Kondisi kerja.

Bawahan peduli terhadap lingkungan kerja dengan alasan kenyamanan dan memudahkan mengerjakan tugas. Dari hasil studi yang dilakukan menunjukkan bahwa bawahan lebih menyenangi lingkungan yang tidak membahayakan atau merepotkan. Suhu, cahaya, keramaian, dan faktor lingkungan lainnya haruslah sesuai.

e). Rekan kerja yang mendukung.

Orang-orang mendapatkan lebih dari uang atau prestasi dari dunia kerja. Untuk kebanyakan bawahan, kerja memenuhi keinginan bersosialisasi. Karenanya, bukanlah hal yang aneh jika memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih.

f). Pengawasan.

Sikap atasan juga menjadi faktor penentu utama dari terpenuhinya kepuasan kerja. Dari beberapa studi didapatkan bahwa kepuasan yang dirasakan bawahan meningkat jika atasan bersifat ramah dan mampu memahami, memberikan pujian, menghargai pendapat, serta menunjukkan perhatian pada bawahan.

g). Kepribadian.

Kepribadian juga memiliki peran terhadap kepuasan kerja. Beberapa individu dapat dipengaruhi untuk menyukai segala hal, namun terdapat individu lain yang merasa kurang senang meski hebat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Individu yang memiliki sifat kepribadian yang negatif cenderung kurang puas dengan pekerjaan yang dilakukannya.

2.4.3. Teori Kepuasan Kerja

Wexley dan Yuk dalam As`ad (2013) mengemukakan bahwa ada tiga teori kepuasan kerja yang umum dikenal, yaitu:

a). Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan adalah hasil dari perbandingan atau kesalahan yang dilakukan diri sendiri pada hal-hal yang telah diperoleh dari apa yang telah dikerjakan dan apa yang menjadi harapannya. Kepuasan barulah dirasakan oleh pribadi tersebut jika perbedaan atau ketidakcocokan antara ekspektasi dengan realita kecil. Begitupun sebaliknya. Ketidakpuasan dirasakan jika perbedaan atau ketidakcocokan antara ekspektasi dan realita besar.

b). Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Individu akan merasa puas ataupun tidak bergantung pada apakah individu tersebut merasakan keadilan atas segala situasi atau tidak. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dengan yang lainnya.

c). Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan merupakan hal yang berbeda. Teori ini mengemukakan bahwa

karakteristik pekerjaann dikelompokkan menjadi faktor *dissatisfier* atau *hygiene* dan lainnya disebut *satisfier* atau *motivators*.

2.5. Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Simamora (2014) menjelaskan bahwa kinerja berorientasi pada kadar keberhasilan dalam menjalankan tugas yang membentuk pekerjaan bawahan. Sejalan dengan hal tersebut, Robbins (2012) juga mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil yang akan dicapai oleh bawahan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan kriteria.

Rivai (2015) menjelaskan bahwa kinerja adalah sikap nyata bawahan yang ditampilkan sebagai apresiasi kerja mereka sesuai perannya. Kinerja bawahan adalah hal yang penting sebagai upaya dalam mencapai tujuan.

2.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mathis dan Jackson (2014) menyebutkan tiga faktor mendasar yang memengaruhi individu yang bekerja, yaitu:

- a). Kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan tersebut,
- b). Tingkat usaha yang dicurahkan,
- c). Dukungan organisasi.

Sedangkan Raymond, *et.all* (2010) berpendapat bahwa faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah:

- a) Karakteristik individu (*person characteristics*) yang mengacu pada kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan perilaku para bawahan.

- b) Masukan (*input*), berkaitan dengan berbagai aspek edukasi yang menginformasikan pada bawahan mengenai apa, kapan, dan bagaimana harusnya mereka bekerja. Selain itu, masukan mengacu pada dorongan yang ditujukan untuk bawahan sehingga dapat membantu dalam melakukan pekerjaan. dukungan yang dimaksud meliputi peralatan, sumber daya, waktu, serta anggaran, juga umpan balik dan apresiasi dari atasan dan rekan kerja.
- c) Keluaran (*output*), mengarah pada standar kerja pekerjaan..
- d) Akibat (*consequences*), merupakan upah yang diterima bawahan karena telah bekerja dengan baik.
- e) Umpan balik (*feedback*), merupakan informasi yang diterima para bawahan ketika mereka melakukan pekerjaan.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

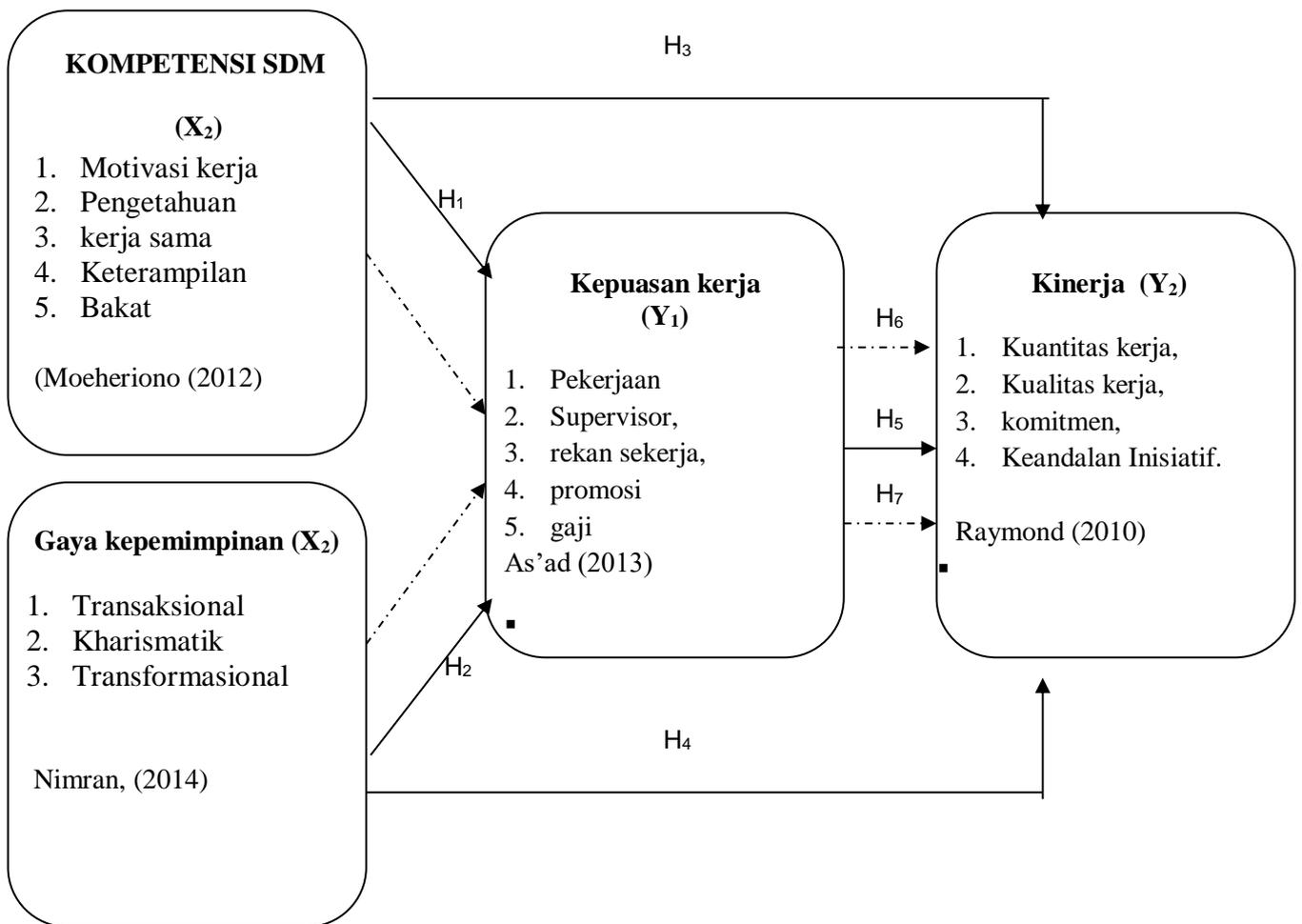
Permasalahan mengenai SDM masih menjadi sorotan bagi Instansi agar dapat tetap bertahan ditengah persaingan. SDM memiliki peran penting disetiap kegiatan Instansi. Meskipun didukung dengan berbagai aspek, namun tanpa adanya dukungan SDM yang mumpuni, maka segala pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini disebabkan karena SDM adalah hal penting yang harus diperhatikan.

Kinerja adalah output dari sebuah proses yang sistematis dan terukur untuk menghasilkan target atau tujuan yang ingin dicapai baik oleh sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Salah satu factor yang menjadi perhatian dari Instansi adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja dari sumber daya manusia yang ada khususnya ASN yang menjadi penggerak utama jalannya roda perusahaan dalam mencapai target atau tujuan yang di inginkan. Peningkatan kinerja membutuhkan beberapa faktor, seperti metode kepemimpinan, kemampuan, penghargaan, dan kompensasi yang akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja.

Kompetensi ASN yang diharapkan oleh Instansi adalah Kompetensi yang akan berdampak pada tingkat kepercayaan diri dalam bekerja, sehingga ASN dapat terus mencapai target atau tujuan yang di harapkan oleh suatu Instansi. Kompetensi, baik fisik maupun intelektual bagi ASN merupakan hal mendasar dalam melaksanakan pekerjaan. ASN akan lebih inovatif dan kreatif untuk menghasilkan

hasil yang optimal. Pada akhirnya, hal ini tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan kata lain, kompetensi merupakan faktor yang sangat mendukung tercapainya kinerja yang lebih baik.

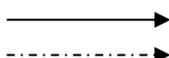
Metode kepemimpinan pada dasarnya ditekankan untuk menghargai pencapaian setiap orang. Hal ini akan menimbulkan keyakinan bahwa kinerja yang baik akan melampaui harapan kerja. Artinya, semakin baik metode kepemimpinan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang akan dicapai.



Keterangan :

→ : Arah hubungan parsial

- - - - -> : Arah hubungan intervening



Gambar 3.1.

Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

1. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
4. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
6. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
7. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

3.3. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel**3.3.1. Identifikasi Variabel**

Variabel penelitian umumnya merupakan segala hal yang berbentuk apa pun yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari hingga nantinya diperoleh

informasi tentang hal tersebut, kemudian ditariklah kesimpulannya (Sugyono, 2012).

Pada penelitian ini, ada tiga variabel yang digunakan, yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Namun, pada penelitian yang menggunakan pendekatan analisis dengan teknik analisis jalur, ketiga jenis variabel tersebut dikategorikan menjadi dua, yaitu variabel eksogen dan endogen.

1. Variabel Eksogen (X).

Variabel eksogen dalam suatu model jalur ialah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eksplisitnya, dalam penelitian ini adalah variabel kompetensi SDM (X_1) dan variabel disiplin (X_2).

2. Variabel Endogen (Y).

Variabel endogen ialah variabel yang mempunyai penyebab-penyebab eksplisit yang termasuk di dalamnya variabel perantara dan variabel tergantung. Dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja (Y_1) dan variabel kinerja (Y_2)

3.7.2. Defenisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa konsep yang dijelaskan dalam definisi operasionalnya sebagai berikut :

1. Kompetensi SDM (X_1)

Kompetensi SDM (X_2) adalah perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik dalam perusahaan.

Indikator terdiri atas :

- 1) Pengendalian emosi

- 2) Pengembangan organisasi
- 3) Jaringan komunikasi
- 4) Wawasan Luas

(Sutrinso (2010))

2. Gaya kepemimpinan (X₂)

Gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan dalam suatu Instansi.

Indikator dalam penelitian meliputi :

- 1) Pemimpin Senang Menerima Kritikan, Saran dan Pendapat dari bawahan
- 2) Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kebaikan, apabila bawahan melakukan kesalahan
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja

3. Kepuasan kerja (Y₁)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan dari seorang ASN. Indikatornya meliputi : (1) pekerjaan itu sendiri, (2) Supervisor, (3) rekan sekerja, (4) promosi dan (5) gaji yang diterima.

4. Kinerja (Y₂)

Kinerja adalah hasil atas tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat

kemampuan tertentu. Indikator meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) Kerja sama, (4) keandalan dan (5) Inisiatif.

Seluruh variabel dalam penilaian ini diukur menggunakan skala likert yang dilakukan dengan angka pilihan yang nantinya akan diarahkan dengan nilai yang terendah minimal 1 (satu). Sedangkan nilai tertingginya adalah maksimal 5. Selanjutnya dilakukan rating skor.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Desain penelitian merupakan rencana peneliti yang disusun agar peneliti memperoleh jawaban terhadap pertanyaan penelitian (Setiadi, 2012). Desain penelitian ini merupakan penelitian dengan metode penelitian kuantitatif dengan metode survey dengan pendekatan *cross sectional study* dengan menggunakan variabel-variabel, baik sebagai variabel independen dan variabel dependen dilakukan pada saat bersamaan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh antara Kepuasan kerja, kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

B. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan September sampai November 2019.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya, Sugiyono (2010:215). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu sebagian populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 105 orang dengan rumus yaitu :

$$n = N : ((N \times e^2) + 1),$$

dimana : n adalah jumlah sampel,

N adalah jumlah populasi, dan

4.4. Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Penelitian ini memperoleh data dari beberapa sumber, antara lain :

1. Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan dilengkapi daftar pertanyaan, kemudian menggunakan angket/kuisisioner yang akan diisi oleh responden sebagai data yang akan diuji. Jenis data yang akan dikumpulkan antara lain identitas responden, pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kondisi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, akan tetapi data tersebut didapat melalui studi pustaka, dengan mempelajari literatur-literatur, laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kinerja ASN.

4.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam pengumpulan data adalah :

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung di lapangan yang berkaitan dengan Kepuasan kerja, Kompetensi SDM, dan Gaya kepemimpinan, maupun kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

2. Angket / Kuisisioner

Angket adalah daftar pertanyaan maupun pernyataan yang diajukan peneliti ke pada responden untuk dijawab secara sistematis guna memperoleh data sehingga dihasilkan data berupa respon atau tanggapan dari responden tersebut yang kemudian data ini yang akan diolah oleh peneliti.

3. Wawancara langsung

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data secara langsung dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan responden.

4.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Analisis deskriptif merupakan metode analisa yang bersifat menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, situasi, atau berbagai variabel dengan mengumpulkan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subjek penelitian saat ini. Sedangkan analisis jalur digunakan untuk

mengetahui nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening. Variabel *intervening* merupakan variabel antara atau mediating, yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Berdasarkan kerangka konsep sebelumnya, dapat dilihat model persamaan dua jalur yang terdiri dari dua persamaan struktural, dimana X_1 , X_2 merupakan variabel eksogen dan Y_1 dan Y_2 merupakan variabel endogen. Koefisien jalur antara variabel eksogen dan variabel endogen dapat dituliskan dengan notasi sebagai berikut:

1. Dari y_1 ke $y_1 = \rho_{y_1x_1}$
2. Dari y_1 ke $y_2 = \rho_{y_2x_1}$
3. Dari x_2 ke $y_1 = \rho_{y_1x_2}$
3. Dari x_2 ke $y_2 = \rho_{y_2x_2}$

Sedangkan koefisien jalur antara variabel eksogen dengan variabel endogen dituliskan dengan notasi sebagai berikut :

$$\text{Dari } y_1 \text{ ke } y_2 = \rho_{y_2y_1}$$

dengan demikian model analisis jalur yang terdapat dalam kerangka konsep dapat ditulis persamaan strukturnya sebagai berikut :

Persamaan substruktur 1 :

$$Y_1 = \rho_{y_1.1}.X_1 + \rho_{y_1.2}.X_2 + e_1$$

Dimana :

$$Y_1 = \text{Kepuasan kerja}$$

$$X_1 = \text{Kompetensi SDM}$$

X_2 = Gaya kepemimpinan

$py1.1$ = Koefisien jalur X_1

$py1.2$ = Koefisien jalur X_2

e_1 = Variabel yang tidak terungkap (*error term*)

Persamaan substruktur 2 :

$$Y_2 = py2.1.X_1 + py2.2.X_2 + py2.3.X_3 + e_1$$

Dimana :

Y_2 = Kinerja

X_1 = Kompetensi SDM

X_2 = Gaya kepemimpinan

X_3 = Kepuasan kerja

$py2.1$ = Koefisien jalur X_1

$py2.2$ = Koefisien jalur X_2

$py2.3$ = Koefisien jalur X_3

e_1 = Variabel yang tidak terungkap (*error term*)

4.6.1. Analisis Jalur untuk Persamaan substruktur Pertama

Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Pengaruh tersebut diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan uji parsial.

Pengujian hipotesis untuk uji parsial pada persamaan substruktur 1 adalah sebagai berikut:

Ho: $b_1 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

H₁: $b_1 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Ho: $b_2 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

H₁: $b_2 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap variabel dependen dapat dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Rumus untuk menentukan F_{hitung} (Sanusi, 2011) adalah sebagai berikut:

$$t_1 = \frac{\rho_{X_u X_1}}{\sqrt{\frac{[1 - R_{X_u}^2(X_1 X_2 \dots X_k)] C_{11}}{(n - k - 1)}}$$

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 95%, maka Ho diterima dan Ha ditolak, sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 95%, maka Ho ditolak dan Ha diterima

4.6.2. Analisis Jalur untuk Persamaan substruktur Kedua

Metode ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kompetensi SDM, gaya kepemimpinan dan kepuasan ASN terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Pengaruh tersebut diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan uji parsial.

Pengujian hipotesis untuk uji parsial pada persamaan substruktur 1 adalah sebagai berikut:

Ho: $b_1 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi SDM terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

H₁: $b_1 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi SDM terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Ho: $b_2 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

H₁: $b_2 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Ho: $b_3 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_1: b_3 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 95%, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada tingkat kepercayaan 95%, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

a. Gambaran Sekretaris Daerah Kabupaten Pirang

Berdasarkan penjelasan dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 bahwa dalam rangka penyelenggaraan Pemerintah Daerah, Kepala Daerah dibantu oleh perangkat daerah. Secara umum perangkat daerah terdiri dari unsur staf yang mempunyai tugas pokok membantu Kepala lembaga Sekretariat. Unsur pendukung tugas Kepala Daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik diwadahi dalam bentuk lembaga teknis daerah sedangkan unsur pelaksana daerah diwadahi dalam bentuk dinas daerah.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679). Memasuki era otonomi daerah, semangat reformasi masih terasa dan menyentuh seluruh sendi yang tidak transparan menuju Pemerintahan yang lebih demokratis, akuntabel,

transparan sehingga mampu mewujudkan pemerintahan yang baik (Good Governmance). Pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mampu memotivasi tumbuh dan berkembangnya kesrasian, keselarasan dan keseimbangan antara Pemerintah, dunia usaha dan masyarakat didalam penyelenggaraan berbagai aktifitasnya. Ketiga unsur tersebut diharapkan dapat berperan optimal dan terarah dalam mendorong Pemerintahan yang lebih mampu mengatasi permasalahan internal dan eksternal yang bertumpu pada pemberdayaan masyarakat dan daerah

Perangkat Daerah Kabupaten Pinrang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lemabaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887).

Adapun Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pinrang dibentuk dan diatur melalui Peraturan Daerah Kabupaten Pinrang Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, Sekretariat Daerah Kabupate Pinrang ditunjang dengan Struktur Organisasi sebagai berikut :

- A. Sekretaris Daerah;
- B. Asisten Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, terdiri atas :
 - 1) Bagian Adminstrasi Bidang Kewilayahan
 - a. Sub Bagian Adminstrasi Bidang Kewilayahan;
 - b. Sub Bagian Adminstrasi Bidang Otonomi Daerah dan Kerjasama;
 - dan

- c. Sub Bagian Administrasi Bidang Tugas Pembantuan.
- 2) Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat terdiri atas :
- a. Sub Bagian Administrasi Bidang Pendidikan, Kebudayaan dan Kesehatan;
 - b. Sub Bagian Administrasi Bidang Sosial, Pariwisata, Kepemudahan dan Olahraga; dan
 - c. Sub Bagian Administrasi Bidang Kerukunan Umat beragama, Pengendalian Penduduk, dan Keluarga Berencana.
- 3) Kabag Kemas , terdiri atas :
- a. Sub Bagian Administrasi Bidang Ketentraman, Ketertiban Umum, Perlindungan Masyarakat, dan Bencana;
 - b. Sub Bagian Administrasi Bidang Pencatatan Sipil, Perpustakaan dan Kearsipan; dan
 - c. Sub Bagian Administrasi Bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Tenaga Kerja dan Transmigrasi.
- 4) Kabag Humas, terdiri atas :
- a. Protokol;
 - b. Peliputan dan Publikasi; dan
 - c. Dokumentasi.
- C. As. Bidang Perekonomian , terdiri atas :
- 1) Administrasi Pengadaan Barang/Jasa, terdiri atas :

- a. Sub Bagian Administrasi Bidang Perencanaan Pembangunan, Pekerjaan Umum, Perumahan Rakyat dan Pengelolaan Sumber Daya Air;
- b. Sub Bagian Pelayanan dan Pembinaan Pengadaan Barang/Jasa; dan
- c. Sub Bagian Administrasi Bidang Perhubungan, Komunikasi, Informatika dan Layanan Pengadaan Secara Elektronik.

2) Bagian Administrasi Penanggulangan Kemiskinan, terdiri atas :

- a. Sub Bagian Administrasi Bidang program Penanggulangan Kemiskina;
- b. Sub Bagian Administrasi Bidang Pengendalian Penanggulangan Kemiskina; dan
- c. Sub Bagian Bidang Layanan Administrasi Penanggulangan Kemiskinan.

3) Bagian Administrasi Sumber Daya Alam, terdiri atas :

- a. Sub Bagian Administrasi Bidang Pertanian dan Holtikultura, Peternakan dan Perkebunan;
- b. Sub Bagian Administrasi Bidang Pangan dan Perikanan; dan
- c. Sub Bagian Administrasi Bidang Lingkungan Hidup, Energi dan Sumber Daya Mineral.

D. As. Bidang Admin Umum, terdiri atas :

1) Bagian Hukum, terdiri atas :

- a. Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan;
- b. Sub Bagian Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia; dan

- c. Sub Bagian Dokumentasi dan Informasi Hukum.
- 2) Bagian Organisasi dan Tatalaksana, terdiri atas :
- a. Sub Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan;
 - b. Sub Bagian Ketatalaksanaan, Pelayanan Publik dan Kinerja; dan
 - c. Sub Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur Dan Reformasi Birokrasi.
- 3) Bagian Keuangan, terdiri atas :
- a. Sub Bagian Anggaran;
 - b. Sub Bagian Perbendaharaan dan Verifikasi; dan
 - c. Sub Bagian Pendapatan dan Aset.
- 4) Bagian Umum, terdiri atas :
- a. Sub Bagian Tata Usaha;
 - b. Sub Bagian Rumah Tangga; dan
 - c. Sub Bagian Perlengkapan.
- 5) Bagian Umum, terdiri atas :
- d. Sub Bagian Tata Usaha;
 - e. Sub Bagian Rumah Tangga; dan
 - f. Sub Bagian Perlengkapan.

5.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Berikut ini akan disajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen variabel Kompetensi SDM:

Tabel 5.1

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi SDM

Item	Korelasi	Kesimpulan
X _{1.1}	0,452	Valid
X _{1.2}	0,392	Valid
X _{1.3}	0,349	Valid
X _{1.4}	0,323	Valid
X _{1.5}	0,341	Valid
Koefisien <i>Cronbach Alpha</i> = 0,673 (Reliabel)		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.1 terlihat bahwa ke 5 item pada variabel kompetensi SDM (X₁) memiliki nilai korelasi keseluruhan di atas 0.30, sehingga seluruh Indikator pada variabel kompetensi SDM dinyatakan valid. Demikian pula nilai koefisien *cronbach alpha* berada di atas 0.60 sehingga instrumen variabel kompetensi SDM dinyatakan telah valid dan reliabel.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen variabel gaya kepemimpinan (X₂) dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya kepemimpinan

Item	Korelasi	Kesimpulan
X _{2.1}	0,544	Valid

X _{2.2}	0,505	Valid
X _{2.3}	0,479	Valid
X _{2.4}	0,638	Valid
X _{2.5}	0,313	Valid
Koefisien <i>Cronbach Alpha</i> = 0,819 (Reliabel)		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.2 terlihat bahwa ke 5 item pada variabel gaya kepemimpinan (X₂) memiliki nilai korelasi keseluruhan di atas 0.30, sehingga seluruh Indikator pada variabel gaya kepemimpinan (X₂) dinyatakan valid. Demikian pula nilai koefisien *cronbach alpha* berada di atas 0.60 sehingga instrumen gaya kepemimpinan (X₂) dinyatakan telah valid dan reliabel.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen variabel kepuasan kerja (Y₁) dapat dilihat pada Tabel 5.3

Berdasarkan Tabel 5.3 terlihat bahwa ke 5 item pada variabel kepuasan kerja (Y₁) memiliki nilai korelasi keseluruhan di atas 0.30, sehingga seluruh Indikator pada variabel kepuasan kerja (Y₁) dinyatakan valid. Demikian pula nilai koefisien *cronbach alpha* berada di atas 0.60 sehingga instrumen variabel kepuasan kerja (Y₁) dinyatakan telah valid dan reliabel.

Tabel 5.3

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan kerja

Item	Korelasi	Kesimpulan

Y _{1.1}	0,323	Valid
Y _{1.2}	0,341	Valid
Y _{1.3}	0,449	Valid
Y _{1.4}	0,428	Valid
Y _{1.5}	0,574	Valid
Koefisien <i>Cronbach Alpha</i> = 0,779 (Reliabel)		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen variabel kinerja ASN (Y) dapat dilihat pada Tabel 5.4

Tabel 5.4

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja ASN

Item	Korelasi	Kesimpulan
Y _{2.1}	0,531	Valid
Y _{2.2}	0,552	Valid
Y _{2.3}	0,373	Valid
Y _{2.4}	0,449	Valid
Y _{2.5}	0,428	Valid
Koefisien <i>Cronbach Alpha</i> = 0,857 (Reliabel)		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.4 terlihat bahwa ke 5 item pada variabel kinerja pegawai (Y₂) memiliki nilai korelasi keseluruhan di atas 0.30, sehingga seluruh Indikator pada variabel kinerja ASN (Y) dinyatakan valid. Demikian pula nilai

koefisien *cronbach alpha* berada di atas 0.60 sehingga instrumen variabel kinerja ASN (Y) dinyatakan telah valid dan reliabel.

5.1.3. Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 105 orang responden ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum yaitu bahwa dari 105 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 25 orang atau 23,51 persen dan sisanya sebanyak 80 orang atau sekitar 76,19 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.5
Sebaran Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	25	23,81
Perempuan	80	76,19
Jumlah	105	100,0

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang .

Tabel 5.6

Sebaran Responden menurut Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 30	18	17,14
2.	31 – 40	47	44,76
3.	41 – 50	30	28,57
4.	> 50	10	9,52
	Total	105	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 26 - 35 tahun dengan jumlah 47 orang responden atau sekitar 44,76 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur diatas 50 tahun yang hanya berjumlah 10 orang atau 9,52 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 2 tahun dan umur tertua adalah 52 tahun. Kemudian, sebaran responden menurut masa kerja dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.7

Sebaran Responden menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 5	34	32,38
2.	6 – 10	49	46,67
3.	> 10	22	20,95
	Total	105	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Apabila dilihat dari lama bekerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang maka ASN yang paling lama masa kerjanya adalah 25 tahun, sedangkan yang paling sedikit masa kerjanya adalah 2 tahun. Dilihat dari distribusi responden menurut masa kerjanya maka masa kerja yang paling banyak jumlahnya yaitu 49 orang responden atau 46,67 persen adalah antara 6 – 10 tahun. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu hanya terdapat 22 orang responden atau 20,95 persen saja adalah di atas 10 tahun. Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

5.1.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden maka diperoleh informasi kongkrit tentang variabel-variabel penelitian yang dimaksud terdiri atas : variabel terikat (kinerja),

variabel intervening (kepuasan kerja) dan Variabel bebas (kompetensi SDM, dan gaya kepemimpinan)

1. Kompetensi SDM (X_1)

Gambaran distribusi frekuensi kompetensi SDM dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.8

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kompetensi SDM

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Saya dapat mengelola emosi meski dalam keadaan dibawah tekanan.	2	1,9	19	18,1	21	20,0	34	32,4	29	27,6
2.	Beberapa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan organisasi ini berguna bagi kemampuan (<i>skill</i>) saya.	0	0	9	8,6	2	1,9	23	21,9	71	67,6
3.	Saya berdiskusi dan berkomunikasi dengan ASN lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan.	0	0	5	4,8	6	5,7	27	25,7	67	63,8
4.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu memecahkan masalah pekerjaan dan memiliki wawasan yang luas	0	0	8	7,6	5	4,8	26	24,8	66	62,9

5.	Saya memiliki kompetensi yang dapat dikembangkan dalam organisasi	0	0	7	6,7	0	0	33	31,4	65	61,9
----	---	---	---	---	-----	---	---	----	------	----	------

Sumber : Data Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = cukup setuju, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.8, unsur item empiris pertama dapat mengelola emosi meski dalam keadaan dibawah tekanan, dimana 27,6% responden menyatakan sangat setuju, 32,4% responden menyatakan setuju, kemudian 20,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 18,1% responden yang menyatakan tidak setuju serta 1,9% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua beberapa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan organisasi ini berguna bagi kemampuan (*skill*) dimana 67,6% responden menyatakan sangat setuju, 21,9% responden menyatakan setuju, kemudian 1,9% responden menjawab cukup setuju, kemudian 8,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga berdiskusi dan berkomunikasi dengan ASN lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan, dimana 63,8% responden menyatakan sangat setuju, 25,7% responden menyatakan setuju, kemudian 5,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 4,8% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju..

Pada item empiris keempat dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu memecahkan masalah pekerjaan dan memiliki wawasan yang luas, dimana

62,9% responden menyatakan sangat setuju, 24,8% responden menyatakan setuju, kemudian 4,8% responden menjawab cukup setuju, kemudian 7,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima memiliki kompetensi yang dapat dikembangkan dalam organisasi, dimana 61,9% responden menyatakan sangat setuju, 31,4% responden menyatakan setuju, kemudian 0,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 6,7% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju.

2. Gaya kepemimpinan (X₂)

Gambaran distribusi frekuensi gaya kepemimpinan dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.9

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Gaya kepemimpinan

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pemimpin di organisasi memberikan kepercayaan penuh kepada para ASN.	0	0	8	7,6	4	3,8	29	27,6	64	61,0
2.	Dalam menerapkan kebijakan, pimpinan juga turut meminta saran dari para ASN.	0	0	14	13,3	6	5,7	16	15,2	69	65,7
3.	Organisasi menempatkan ASN pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.	0	0	11	10,5	1	1,0	35	33,3	58	55,2

4.	Untuk setiap pengambilan keputusan, pimpinan melibatkan ASN.	0	0	9	8,6	14	13,3	31	29,5	51	48,6
5.	Pimpinan di organisasi dalam pengambilan keputusan melihat kemampuan ASN dalam melaksanakannya.	0	0	13	12,4	12	11,4	38	36,2	42	40,0

Sumber : Data Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = cukup setuju, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.9, unsur item empiris pertama berupa organisasi memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diemban para ASN, dimana 61,0% responden menyatakan sangat setuju, 27,6 responden menyatakan setuju, kemudian 3,8% responden menjawab cukup setuju, kemudian 7,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua organisasi memberikan bonus kepada ASN yang berprestasi dalam bekerja, dimana 65,7% responden menyatakan sangat setuju, 15,2% responden menyatakan setuju, kemudian 5,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 13,3% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga para ASN di organisasi bertanggung jawab dengan pekerjaan dimana 55,2% responden menyatakan sangat setuju, 33,3% responden menyatakan setuju, kemudian 1,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 10,5% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat berupa ASN di organisasi mempunyai pekerjaan yang membuat kita optimis bekerja, dimana 48,6% responden menyatakan sangat setuju, 29,5% responden menyatakan setuju, kemudian 13,3% responden menjawab cukup setuju, kemudian 8,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima organisasi memberikan pengembangan dan kemajuan kepada ASN, dimana 40,0% responden menyatakan sangat setuju, 36,2% responden menyatakan setuju, kemudian 11,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian 12,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

3. Kepuasan kerja (Y₁)

Gambaran distribusi frekuensi kompetensi SDM dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.10

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Organisasi memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diemban para ASN.	0	0	12	11,4	1	1,0	35	33,3	57	54,3
2.	Organisasi memberikan bonus kepada ASN yang berprestasi dalam bekerja.	0	0	14	13,3	6	5,7	27	25,7	58	55,2

3.	Para ASN di organisasi bertanggung jawab dengan pekerjaan.	0	0	12	11,4	13	12,4	32	30,5	48	45,7
4.	Para ASN di organisasi mempunyai pekerjaan yang membuat kita optimis bekerja	0	0	19	18,1	13	12,4	21	20,0	52	49,5
5	Organisasi memberikan pengembangan dan kemajuan kepada ASN	0	0	13	12,4	11	10,5	30	28,6	51	48,6

Sumber : Data Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = cukup setuju, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.10 unsur item empiris pertama berupa organisasi memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diemban para ASN, dimana 54,3% responden menyatakan sangat setuju 33,3% responden menyatakan setuju, kemudian 1,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 11,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua organisasi memberikan bonus kepada ASN yang berprestasi dalam bekerja, dimana 55,2% responden menyatakan sangat setuju, 25,7% responden menyatakan setuju, kemudian 5,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 13,3% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga para ASN di organisasi bertanggung jawab dengan pekerjaan dimana 45,7% responden menyatakan sangat setuju, 30,5% responden menyatakan setuju, kemudian 12,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian

11,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0%. responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat para ASN di organisasi mempunyai pekerjaan yang membuat kita optimis bekerja, dimana 49,5% responden menyatakan sangat setuju, 20,0% responden menyatakan setuju, kemudian 12,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian 18,1% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima organisasi memberikan pengembangan dan kemajuan kepada ASN, dimana 48,6% responden menyatakan sangat setuju, 28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 10,5% responden menjawab cukup setuju, kemudian 12,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

4. Kinerja (Y₂)

Pada indikator kinerja dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 5.11

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Tugas yang diberikan organisasi memampukan saya untuk lebih meningkatkan kemampuan saya.	0	0	19	18,1	10	9,5	19	18,1	57	54,3

2.	Pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan apa yang diperintahkan kepada saya	0	0	10	9,5	7	6,7	21	20,0	67	63,8
3.	Dalam bekerja mutu pengawasan selalu dengan baik untuk membantu agar hasil pekerjaan menjadi lebih maksimal.	0	0	9	8,6	12	11,4	27	25,7	57	54,3
4.	Pengembangan kerja yang saya kerjakan mempunyai hasil sehingga membuat saya selalu semangat	0	0	8	7,6	8	7,6	41	39,0	48	45,7
5.	Organisasi memberikan gaji yang sesuai dengan ketentuan yang disepakati bersama.	0	0	25	23,8	17	16,2	23	21,9	40	38,1

Sumber : Data Diolah, 2019

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = cukup setuju, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.8, pada item empiris pertama tugas yang diberikan organisasi memungkinkan saya untuk lebih meningkatkan kemampuan sebelum berkunjung, dimana 54,3% responden menyatakan sangat setuju, 18,1% responden menyatakan setuju, kemudian 9,5% responden menjawab cukup setuju, kemudian 18,1% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua yang saya kerjakan sesuai dengan apa yang diperintahkan kepada saya, dimana 63,8% responden menyatakan sangat setuju, 20,0% responden menyatakan setuju, kemudian 6,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 9,5% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga dalam bekerja mutu pengawasan selalu dengan baik untuk membantu agar hasil pekerjaan menjadi lebih maksimal, dimana 54,3% responden menyatakan sangat setuju, 25,7% responden menyatakan setuju, kemudian 11,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian 8,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat pengembangan kerja yang saya kerjakan mempunyai hasil sehingga membuat saya selalu semangat dimana 45,7% responden menyatakan sangat setuju, 39,0% responden menyatakan setuju, kemudian 7,6% responden menjawab cukup setuju dan kemudian 7,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima Organisasi memberikan gaji yang sesuai dengan ketentuan yang disepakati bersama, dimana 38,1% responden menyatakan sangat setuju, 21,9% responden menyatakan setuju, kemudian 16,2% responden menjawab cukup setuju dan kemudian 23,8% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

5.1.5. Hasil Pengujian Hipotesis

5.1.5.1. Hasil Pengujian Hipotesis Persamaan Substruktur Pertama

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan ASN pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang dapat dilihat dari persamaan jalur pertama.

Tabel 5.12.
Hasil Uji Persamaan Substruktur Pertama

Coefficient^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.650	.764		3.467	.000		
	X1	.343	.127	.270	2.369	.000	.974	1.026
	X2	.619	.106	.469	4.799	.000	.974	1.026

a. Dependent Variable: Y1

Sumber : Data Diolah 2019

Berdasarkan Tabel 5.12 dilihat bentuk persamaan substruktur pertama (pengaruh langsung) sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,270X_1 + 0,469X_2 + e_1$$

A. Menguji Koefisien Jalur

Pengujian koefisien jalur dilakukan dengan Uji t. Uji t dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikansi (sig) hasil perhitungan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%).

B. Uji Kelayakan Model Persamaan Substruktur Pertama

Hasil pengujian dapat dilihat dari angka-angka perhitungan pada tabel 5.13. berikut ini:

Tabel. 5.13
Kelayakan Model (ANOVA) Persamaan Substruktur Pertama

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.014	2	3.507	15.700	.000 ^a
	Residual	22.784	39	.223		
	Total	29.798	41			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.13, dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 15,700 dan nilai signifikansi 0,000. Pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$, diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,088. Hal ini menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $15,700 > 3,088$ dan taraf signifikansi hasil penelitian $<$ taraf signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa variabel kompetensi SDM dan variabel gaya kepemimpinan secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang, dengan demikian model anova layak dilanjutkan

C. Koefisien Determinasi (R-Square) Persamaan Substruktur Pertama

Untuk melihat pengaruh variabel kompetensi SDM dan variabel-variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi SDM secara serempak terhadap variabel kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang dapat dilihat hasil perhitungan dalam model *summary*, khususnya angka *R square* pada Tabel 5.14 berikut :

Tabel 5.14
Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan Jalur Pertama

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.685 ^a	.469	.363	.47263	1.730

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.14 dapat dilihat besarnya angka *R Square* (R^2) sebesar 0,469. Angka tersebut digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel kompetensi SDM dan variabel gaya kepemimpinan secara serempak terhadap variabel kepuasan kerja ASN dengan cara menghitung koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,469 \times 100\%$$

$$KD = 46,90\%.$$

Koefisien Determinasi sebesar 46,90% berarti bahwa pengaruh variabel kompetensi SDM dan variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja ASN adalah sebesar 46,90%, sedangkan sisanya sebesar 53,10% (100% - 46,90%) dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, bahwa variabel kepuasan kerja ASN yang dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel kompetensi SDM dan variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 46,90% dan sebesar 53,10% disebabkan oleh variabel lain di luar model.

D. Pengujian Secara Parsial Hipotesis pada Persamaan Substruktur Pertama (Uji t)

Pengujian ini dilakukan dengan menetapkan hipotesis sebagai berikut:

$H_0: b_1 = 0$, t tidak ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kompetensi SDM dengan variabel kepuasan ASN pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_1: b_1 \neq 0$, ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kompetensi SDM dengan variabel kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_0: b_2 = 0$, tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_1: b_2 \neq 0$, ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Hasil pengujian menunjukkan, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sedangkan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan Tabel 5.12 diperoleh hasil pengujian hipotesis secara parsial sebagai berikut :

1. Pengaruh variabel kompetensi SDM (X_1) terhadap variabel kepuasan kerja (Y_1).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM memiliki t_{hitung} sebesar 2,369 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,369 > 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y_1). Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki t_{hitung} sebesar 4,799 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,662. Hal ini

menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $4,799 > 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5.1.5.2. Pengujian Hipotesis Persamaan Substruktur Kedua

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel kompetensi SDM, variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang dapat dilihat pada persamaan jalur kedua atau pengaruh tidak langsung. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 5.15. berikut.

Tabel 5.15
Hasil Uji Persamaan Substruktur Kedua

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.463	.816		4.242	.000		
	X1	.156	.128	.263	2.294	.000	.974	1.027
	X2	.414	.112	.549	6.119	.000	.895	1.117
	Y1	.256	.100	.438	4.376	.000	.919	1.088

a. Dependent Variable: Y2

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan tabel tersebut di atas dengan persamaan jalur kedua atau pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,263X_1 + 0,549X_2 + 0,438Y_1 + e_2$$

A. Menguji Koefisien Jalur

Pengujian koefisien jalur dilakukan dengan Uji t. Uji t dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikansi (sig) hasil perhitungan dengan taraf signifikansi 0,05 atau 5%.

B. Uji Kelayakan Model (ANOVA) Persamaan Substruktur Kedua

Hasil pengujian dapat dilihat dari angka-angka perhitungan pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.16
Kelayakan Model (ANOVA) Persamaan Substruktur Kedua

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.036	3	2.346	10.293	.000 ^a
	Residual	23.014	38	.228		
	Total	30.050	41			

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

b. Dependent Variable: Y2

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.16 dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 10,293 dan nilai signifikansi 0,000. Pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 2,712. Hal ini menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $10,293 > 2,712$ dan taraf signifikansi hasil penelitian $<$ taraf signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa variabel kompetensi SDM, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel kepuasan kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

C. Koefisien Determinasi (*R-Square*) Persamaan Substruktur Kedua

Untuk melihat pengaruh variabel kompetensi SDM, variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja secara serempak terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang dapat dilihat hasil perhitungan dalam model *summary*, khususnya angka *R Square* pada Tabel 5.17 berikut ini:

Tabel 5.17
Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan Jalur Kedua

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.885 ^a	.783	.554	.47735	1.602

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

b. Dependent Variable: Y2

Sumber: Data Diolah 2019

Berdasarkan Tabel 5.17 dapat dilihat besarnya angka *R Square* (R^2) sebesar 0,783. Angka tersebut digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel kompetensi SDM, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja ASN dengan cara menghitung koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,783 \times 100\%$$

$$KD = 78,30\%.$$

Koefisien Determinasi sebesar 78,30% berarti bahwa pengaruh variabel kompetensi SDM, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel kepuasan kerja

terhadap variabel kinerja ASN adalah sebesar 78,30%, sedangkan sisanya sebesar 21,70% (100% - 78,30%) dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, bahwa variabel kinerja pegawai yang dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel kompetensi SDM, variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 78,30% dan sebesar 21,70% disebabkan oleh variabel lain di luar model.

D. Pengujian Secara Parsial Hipotesis Persamaan Substruktur Kedua (Uji t)

Pengujian ini dilakukan dengan menetapkan hipotesis sebagai berikut:

$H_0: b_1 = 0$, tidak ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kompetensi SDM terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_1: b_1 \neq 0$, ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kompetensi SDM terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_0: b_2 = 0$, tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

$H_1: b_2 \neq 0$, ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_0: b_3 = 0$, tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

$H_1: b_3 \neq 0$, ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Hasil pengujian menunjukkan, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sedangkan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan Tabel 5.15 diperoleh hasil pengujian hipotesis secara parsial sebagai berikut:

1. Pengaruh Variabel kompetensi SDM (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y_2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM memiliki t_{hitung} sebesar 2,294 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,294 > 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_2) terhadap variabel kinerja ASN (Y_2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki t_{hitung} sebesar 6,119 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $6,119 > 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

3. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Y_1) terhadap variabel kinerja ASN (Y_2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki t_{hitung} 4,376 sedangkan t_{tabel} 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, yaitu $4,376 < 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Nilai koefisien determinasi total dalam penelitian ini diperoleh melalui nilai e (*error term*) pada persamaan substruktur pertama dan persamaan substruktur kedua sebagai berikut:

e_1 persamaan substruktur pertama :

$$e_1 = 0,469$$

e_2 persamaan substruktur kedua :

$$e_2 = 0,783.$$

Dengan demikian, nilai koefisien determinasi total (R^2) :

$$R^2 = 1 - (e_1^2 \times e_2^2)$$

$$R^2 = 1 - [(0,468)^2 \times (0,783)^2]$$

$$R^2 = 1 - (0,219 \times 0,613)$$

$$R^2 = 1 - 0,132 = 0,866$$

Nilai *R Square* total sebesar 0,866, artinya bahwa variabel kinerja yang dijelaskan kompetensi SDM, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 86,60% dan sisanya 23,40% dijelaskan faktor lain di luar model misalnya budaya organisasi, lingkungan kerja, pelatihan dan faktor lainnya.

5.1.5.3. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi akan hasil ini akan memberikan pemahaman yang jelas untuk pengambilan strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja. Menurut kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, bahwa kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja ASN.

A. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian tersebut terdiri dari:

1. Pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama diperoleh angka koefisien jalur variabel kompetensi SDM sebesar 0,270 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama diperoleh angka koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,357 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

3. Pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap variabel kinerja ASN .

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur kedua diperoleh angka koefisien jalur variabel kompetensi SDM sebesar 0,263 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

4. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja ASN .

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur kedua diperoleh angka koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,549 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja ASN

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur kedua diperoleh angka koefisien jalur variabel kepuasan kerja sebesar 0,438 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

B. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian tersebut terdiri dari:

1. Pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap kinerja melalui variabel kepuasan kerja ASN.

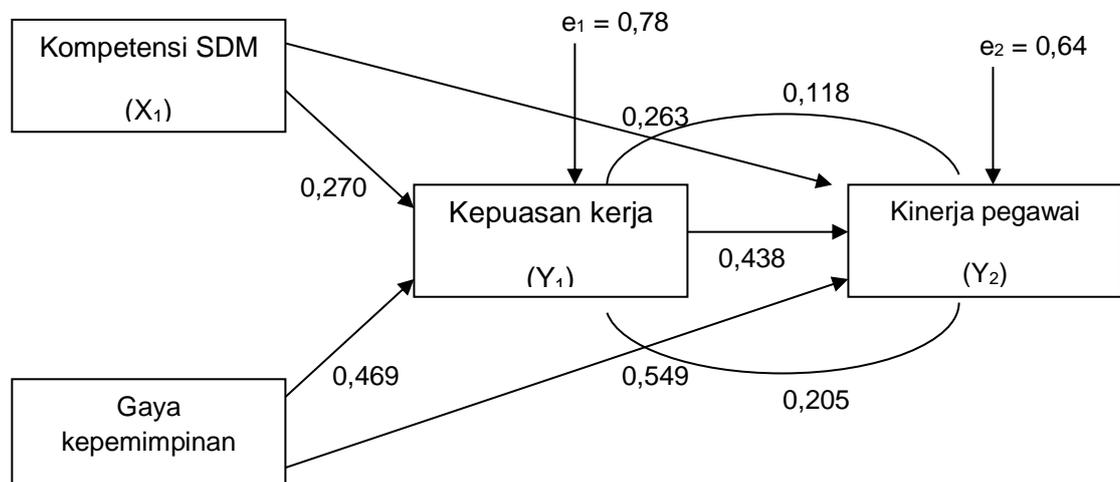
Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama dan kedua menunjukkan pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dimana pengaruh tersebut ditunjukkan hasil perkalian antara pengaruh kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja

terhadap kinerja yaitu $0,270 \times 0,438 = 0,118$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja melalui kepuasan kerja hanya mempunyai pengaruh yang sangat kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kompetensi SDM terhadap kinerja sebesar 0,263.

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui variabel kepuasan kerja ASN.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama dan kedua menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dimana pengaruh tersebut ditunjukkan hasil perkalian antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu $0,469 \times 0,438 = 0,205$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja hanya mempunyai pengaruh yang sangat sedikit jika dibandingkan dengan pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,549.

Pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 5.1.

Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

$$\text{Persamaan Substruktur 1} = Y_1 = 0,270X_1 + 0,469X_2 + e_1$$

$$\text{Persamaan Substruktur 2} = Y_2 = 0,263X_1 + 0,549X_2 + 0,438Y_1 + e_2$$

C. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total dari variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian tersebut terdiri dari:

1. Pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan pengujian koefisien jalur pada persamaan substruktur pertama dan persamaan substruktur kedua dapat diketahui pengaruh total yang merupakan hasil penjumlahan antara pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap variabel kinerja dan pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja yaitu $0,263 + 0,118 = 0,381$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari variabel kompetensi SDM terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,381 atau 38,10% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja ASN melalui variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan pengujian persamaan jalur pada persamaan pertama dan kedua dapat diketahui pengaruh total yang merupakan hasil penjumlahan antara pengaruh

variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja dan pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja yaitu $0,549 + 0,205 = 0,754$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,754 atau 75,4% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

5.2.1. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama diperoleh angka koefisien jalur variabel kompetensi SDM sebesar 0,270 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Gambaran deskripsi kompetensi SDM terlihat bahwa, unsur item empiris pertama dapat mengelola emosi meski dalam keadaan dibawah tekanan, dimana 27,6% responden menyatakan sangat setuju, 32,4% responden menyatakan setuju, kemudian 20,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 18,1% responden yang menyatakan tidak setuju serta 1,9% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris kedua beberapa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan organisasi ini berguna bagi kemampuan (*skill*) dimana 67,6% responden menyatakan sangat setuju, 21,9% responden menyatakan setuju, kemudian 1,9% responden menjawab cukup setuju, kemudian 8,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris

ketiga berdiskusi dan berkomunikasi dengan pegawai lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan, dimana 63,8% responden menyatakan sangat setuju, 25,7% responden menyatakan setuju, kemudian 5,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 4,8% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris keempat dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu memecahkan masalah pekerjaan dan memiliki wawasan yang luas, dimana 62,9% responden menyatakan sangat setuju, 24,8% responden menyatakan setuju, kemudian 4,8% responden menjawab cukup setuju, kemudian 7,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris kelima memiliki kompetensi yang dapat dikembangkan dalam organisasi, dimana 61,9% responden menyatakan sangat setuju, 31,4% responden menyatakan setuju, kemudian 0,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 6,7% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0,0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pengaruh variabel kompetensi SDM (X_1) terhadap variabel kepuasan kerja (Y_1). Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM memiliki t_{hitung} sebesar 2,369 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,369 > 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5.2.2. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama diperoleh angka koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,357 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Gambaran deskripsi gaya kepemimpinan meliputi, unsur item empiris pertama berupa organisasi memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diemban para ASN, dimana 61,0% responden menyatakan sangat setuju, 27,6 responden menyatakan setuju, kemudian 3,8% responden menjawab cukup setuju, kemudian 7,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris kedua organisasi memberikan bonus kepada ASN yang berprestasi dalam bekerja, dimana 65,7% responden menyatakan sangat setuju, 15,2% responden menyatakan setuju, kemudian 5,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 13,3% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris ketiga para ASN di organisasi bertanggung jawab dengan pekerjaan dimana 55,2% responden menyatakan sangat setuju, 33,3% responden menyatakan setuju, kemudian 1,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 10,5% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris keempat berupal ASN di organisasi mempunyai pekerjaan yang membuat kita optimis bekerja, dimana 48,6% responden menyatakan sangat setuju, 29,5% responden menyatakan setuju, kemudian 13,3% responden menjawab cukup setuju, kemudian 8,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima organisasi memberikan pengembangan dan kemajuan kepada ASN, dimana 40,0% responden menyatakan sangat setuju, 36,2% responden menyatakan setuju, kemudian 11,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian 12,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

5.2.3. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur kedua diperoleh angka koefisien jalur variabel kompetensi SDM sebesar 0,263 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM memiliki t_{hitung} sebesar 2,294 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,294 > 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5.2.4. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur kedua diperoleh angka koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,549

sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki t_{hitung} sebesar 6,119 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $6,119 > 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5.2.5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur kedua diperoleh angka koefisien jalur variabel kepuasan kerja sebesar 0,438 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

Gambaran kepuasan kerja dideskripsikan sebagai berikut unsur item empiris pertama berupa organisasi memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diemban para ASN, dimana 54,3% responden menyatakan sangat setuju 33,3% responden menyatakan setuju, kemudian 1,0% responden menjawab cukup setuju, kemudian 11,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris kedua organisasi memberikan bonus kepada ASN yang berprestasi dalam bekerja, dimana 55,2% responden menyatakan sangat setuju, 25,7% responden menyatakan setuju, kemudian 5,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 13,3% responden

yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris ketiga para ASN di organisasi bertanggung jawab dengan pekerjaan dimana 45,7% responden menyatakan sangat setuju, 30,5% responden menyatakan setuju, kemudian 12,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian 11,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris keempat para ASN di organisasi mempunyai pekerjaan yang membuat kita optimis bekerja, dimana 49,5% responden menyatakan sangat setuju, 20,0% responden menyatakan setuju, kemudian 12,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian 18,1% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris kelima organisasi memberikan pengembangan dan kemajuan kepada ASN, dimana 48,6% responden menyatakan sangat setuju, 28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 10,5% responden menjawab cukup setuju, kemudian 12,4% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki t_{hitung} 4,376 sedangkan t_{tabel} 1,662. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, yaitu $4,376 < 1,662$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

5.2.6. Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama dan kedua menunjukkan pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dimana pengaruh tersebut ditunjukkan hasil perkalian antara pengaruh kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu $0,270 \times 0,438 = 0,118$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja melalui kepuasan kerja hanya mempunyai pengaruh yang sangat kecil jika dibandingkan dengan pengaruh langsung kompetensi SDM terhadap kinerja sebesar 0,263.

5.2.7. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

Gambaran kinerja ASN dideskripsikan sebagai berikut pada tem empiris pertama tugas yang diberikan organisasi memampukan saya untuk lebih meningkatkan kemampuan sebelum berkunjung, dimana 54,3% responden menyatakan sangat setuju, 18,1% responden menyatakan setuju, kemudian 9,5% responden menjawab cukup setuju, kemudian 18,1% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris kedua yang saya kerjakan sesuai dengan apa yang diperintahkan kepada saya, dimana 63,8% responden menyatakan sangat setuju, 20,0% responden menyatakan setuju, kemudian 6,7% responden menjawab cukup setuju, kemudian 9,5% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris ketiga dalam bekerja mutu pengawasan selalu dengan baik untuk membantu agar hasil pekerjaan menjadi lebih maksimal, dimana 54,3% responden menyatakan sangat setuju, 25,7% responden menyatakan setuju,

kemudian 11,4% responden menjawab cukup setuju, kemudian 8,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris keempat pengembangan kerja yang saya kerjakan mempunyai hasil sehingga membuat saya selalu semangat dimana 45,7% responden menyatakan sangat setuju, 39,0% responden menyatakan setuju, kemudian 7,6% responden menjawab cukup setuju dan kemudian 7,6% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada item empiris kelima Organisasi memberikan gaji yang sesuai dengan ketentuan yang disepakati bersama, dimana 38,1% responden menyatakan sangat setuju, 21,9% responden menyatakan setuju, kemudian 16,2% responden menjawab cukup setuju dan kemudian 23,8% responden yang menyatakan tidak setuju serta 0% responden menjawab sangat tidak setuju.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada persamaan jalur pertama dan kedua menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dimana pengaruh tersebut ditunjukkan hasil perkalian antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu $0,469 \times 0,438 = 0,205$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja hanya mempunyai pengaruh yang sangat sedikit jika dibandingkan dengan pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,549.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah dikemukakan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kompetensi SDM terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
3. Terdapat pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai ASN Daerah Kabupaten Pinrang.
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
5. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
6. Terdapat pengaruh kompetensi SDM melalui kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.
7. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

6.2. Saran

Dari temuan penelitian ini, maka beberapa saran yang dapat diajukan oleh peneliti antara lain:

1. Sekreariat Daerah Kabupaten Pinrang, agar lebih meningkatkan aspek kompetensi SDM, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dikarenakan pengaruhnya yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja ASN berdasarkan temuan dari penelitian ini.
2. Saran bagi ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang, agar lebih meningkatkan aspek profesionalismenya dalam penyediaan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dikarenakan pengaruhnya yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja pegawai berdasarkan temuan dari penelitian ini.
3. Kinerja ASN juga hendaknya diperhatikan agar kinerja pegawai semakin meningkat. Hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam aspek peningkatan kinerja ASN adalah lebih mampu untuk menunjukkan loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2013. Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Jakarta.
- Damayanti Dkk, R. (2018), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah, Palembang.
- Dubrin, Andrew J.2015. *Principles of Leadership* . Canada: Nelson Educational.
- Fathoni, 2011, Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi,. Rineka Cipta, Jakarta.
- Handoko, Hani T.. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- A.A, Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusi, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Nimran Umar, 2014. Perilaku Organisasi, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Palan, R. (2013) Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. PPM. Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2013). Manajemen (edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ketiga. Cetakan ke sepuluh. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Setiadi.(2012). Konsep & penulisan dokumentasi asuhan keperawatan. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sunyoto, D. 2013. Teori, Kuesioner Dan Analisis Data Perilaku Organisasional, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Penerbit Center for Academic Publishing Service (CAPS).

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Jakarta : Kencana Prenada Group.

Sedarmayanti. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.

Widodo, 2011. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

LAMPIRAN



PEMERINTAH KABUPATEN PINRANG
SEKRETARIAT DAERAH

Jl. Bintang No. Telp. (0421) 923058 - 922914
PINRANG 91212

Pinrang, 22 Oktober 2019

Nomor : 070/ 550 /Kemasy.

Kepada

Lampiran : -

Yth, **Sekretaris Daerah Kab. Pinrang**
di-

Perihal : Rekomendasi Penelitian

Tempat.

Berdasarkan Surat Direktur Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar Nomor.995/PPS/STIE-NI/X//2019 tanggal 18 Oktober 2019 Perihal Izin Penelitian Tesis ,untuk maksud tersebut disampaikan kepada Saudara bahwa:

Nama : **ANITHA TAHIR**
NIM : 2017.MM.2.0973
Pekerjaan/Prog.Studi : Mahasiswi / Magister Manajemen
Alamat : Jl. Serigala Pinrang
Telepon : 082349222566.

Bermaksud mengadakan Penelitian di Daerah / Instansi Saudara Dalam Rangka Penyusunan Tesis dengan Judul **"PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PINRANG"** tanggal 21 Oktober s/d 21 November 2019.

Sehubungan hal tersebut di atas,pada prinsipnya kami menyetujui atau merekomendasikan kegiatan yang dimaksud dan dalam pelaksanaan kegiatan wajib memenuhi ketentuan yang tertera di belakang rekomendasi penelitian ini:

Demikian rekomendasi ini disampaikan kepada saudara untuk diketahui dan pelaksanaan sebagaimana mestinya.

An. SEKRETARIS DAERAH
Asisten Administrasi Umum

Drs. BAU SAWERIGADING
Pangkat : Pembina Utama Muda
Nip : 196012331 198803 1 087

Tembusan

1. Bupati Pinrang Sebagai Laporan di Pinrang;
2. Dandim 1404 Pinrang di Pinrang;
3. Kapolres Pinrang di Pinrang;
4. Kepala Dinas P & K Kab.Pinrang di Pinrang;
5. Kepala Badan Kesbang dan Politik Kab.Pinrang di Pinrang;
6. Direktur PPs STIE Nobel Indonesia Makassar di Makassar;
7. Camat Watang Sawitto di Pinrang;
8. Yang bersangkutan untuk diketahui;
9. Arsip.

Lampiran 1.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:
Yth, Bapak/Ibu Pegawai/ASN
Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul “PENGARUH KOMPETENSI SDM DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA ASN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PINRANG”, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiaannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

Petunjuk Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (✓) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,

Peneliti

ANITHA TAHIR

2017.MM.2.0973

A. Identitas Responden

1. Nama : (bisa tidak diisi)
 2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
 3. Pendidikan :
 3. Usia :
 4. Lama Bekerja :

B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dengan cara memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
 S = Setuju
 RR = Ragu-Ragu
 TS = Tidak Setuju
 STS = Sangat Tidak Setuju

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Kompetensi SDM (X _i)						
1.	Saya bersemangat dalam bekerja sesuai tugas dan Fungsi yang di berikan					
2.	Saya memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik					
3.	Saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik..					
4.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu memecahkan masalah pekerjaan dan memiliki wawasan yang luas					

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
5.	Saya dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan					
Gaya Kepemimpinan(X ₂)						
1.	Pemimpin di organisasi memberikan kepercayaan penuh kepada para ASN.					
2.	Dalam menerapkan kebijakan, pimpinan juga turut meminta saran dari para ASN.					
3.	Organisasi menempatkan ASN pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.					
4.	Untuk setiap pengambilan keputusan, pimpinan melibatkan ASN.					
5.	Pimpinan di organisasi dalam pengambilan keputusan melihat kemampuan ASN dalam melaksanakannya.					
Kepuasan Kerja (Y ₁)						
1.	Organisasi memberikan imbalan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang diemban para ASN.					
2.	Organisasi memberikan bonus kepada ASN yang berprestasi dalam bekerja.					
3.	Para ASN di organisasi bertanggung jawab dengan pekerjaan.					
4.	Para ASN di organisasi mempunyai pekerjaan yang membuat kita optimis bekerja					
5.	Organisasi memberikan pengembangan dan kemajuan kepada ASN					

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Kinerja (Y ₂)						
1.	Tugas yang diberikan organisasi memungkinkan saya untuk lebih meningkatkan kemampuan saya.					
2.	Pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan apa yang diperintahkan kepada saya					
3.	Dalam bekerja mutu pengawasan selalu dengan baik untuk membantu agar hasil pekerjaan menjadi lebih maksimal.					
4.	Pengembangan kerja yang saya kerjakan mempunyai hasil sehingga membuat saya selalu semangat					
5.	Organisasi memberikan gaji yang sesuai dengan ketentuan yang disepakati bersama.					

Lampiran 3.

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS VARIABEL

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	105	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.673	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	18.7105	.644	.452	1.599
X1.2	17.2105	.982	.392	.547
X1.3	17.3158	1.141	.349	.579
X1.4	17.4737	1.283	.323	.639
X1.5	17.1842	1.668	.341	.515

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	105	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16.1053	4.367	.544	.698
X2.2	16.1842	4.965	.508	.610
X2.3	16.0263	5.053	.479	.537
X2.4	16.3684	3.050	.638	.774
X2.5	16.4737	5.878	.313	.422

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	105	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	15.8158	4.695	.323	.412
Y1.2	15.6053	4.786	.341	.401
Y1.3	16.0000	4.757	.449	.506
Y1.4	16.2368	3.969	.428	.511
Y1.5	16.1316	3.415	.574	.667

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded	105	.0
	Total	105	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	41.3684	13.266	.531	.643
Y2.2	41.0526	15.078	.552	.625
Y2.3	41.2105	14.441	.373	.521
Y2.4	41.3684	14.455	.449	.520
Y2.5	42.0263	14.783	.428	.527

Lampiran 4.

DESKRIPSI FREKUENSI HASIL PENELITIAN

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	105	1.00	5.00	3.6571	1.12514
X1.2	105	2.00	5.00	4.4857	.89994
X1.3	105	2.00	5.00	4.4857	.80997
X1.4	105	2.00	5.00	4.4286	.89719
X1.5	105	2.00	5.00	4.4857	.80997
X1	105	3.00	5.00	4.3086	.37110
X2.1	105	2.00	5.00	4.4190	.88558
X2.2	105	2.00	5.00	4.3333	1.07118
X2.3	105	2.00	5.00	4.3333	.93713
X2.4	105	2.00	5.00	4.1810	.96855
X2.5	105	2.00	5.00	4.0381	1.00884
X2	105	2.60	5.00	4.2610	.44126
Y1.1	105	2.00	5.00	4.3048	.96201
Y1.2	105	2.00	5.00	4.2286	1.04933
Y1.3	105	2.00	5.00	4.1048	1.01833
Y1.4	105	2.00	5.00	4.0095	1.16434
Y1.5	105	2.00	5.00	4.1333	1.03837
Y1	105	2.80	5.00	4.1562	.48831
Y2.1	105	2.00	5.00	4.0857	1.16944
Y2.2	105	2.00	5.00	4.3810	.97449
Y2.3	105	2.00	5.00	4.2571	.97101
Y2.4	105	2.00	5.00	4.2286	.89073
Y2.5	105	2.00	5.00	3.7429	1.20119
Y2	105	2.80	5.00	4.1390	.49078
Valid N (listwise)	105				

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.9	1.9	1.9
	2.00	19	18.1	18.1	20.0
	3.00	21	20.0	20.0	40.0
	4.00	34	32.4	32.4	72.4
	5.00	29	27.6	27.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.6	8.6	8.6
	3.00	2	1.9	1.9	10.5
	4.00	23	21.9	21.9	32.4
	5.00	71	67.6	67.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	4.8	4.8	4.8
	3.00	6	5.7	5.7	10.5
	4.00	27	25.7	25.7	36.2
	5.00	67	63.8	63.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.6	7.6	7.6
	3.00	5	4.8	4.8	12.4
	4.00	26	24.8	24.8	37.1
	5.00	66	62.9	62.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	6.7	6.7	6.7
	4.00	33	31.4	31.4	38.1
	5.00	65	61.9	61.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.0	1.0	1.0
	3.20	2	1.9	1.9	2.9
	3.40	2	1.9	1.9	4.8
	3.60	2	1.9	1.9	6.7
	3.80	3	2.9	2.9	9.5
	4.00	12	11.4	11.4	21.0
	4.20	22	21.0	21.0	41.9
	4.40	31	29.5	29.5	71.4
	4.60	20	19.0	19.0	90.5
	4.80	6	5.7	5.7	96.2
	5.00	4	3.8	3.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.6	7.6	7.6
	3.00	4	3.8	3.8	11.4
	4.00	29	27.6	27.6	39.0
	5.00	64	61.0	61.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	13.3	13.3	13.3
	3.00	6	5.7	5.7	19.0
	4.00	16	15.2	15.2	34.3
	5.00	69	65.7	65.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	10.5	10.5	10.5
	3.00	1	1.0	1.0	11.4
	4.00	35	33.3	33.3	44.8
	5.00	58	55.2	55.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.6	8.6	8.6
	3.00	14	13.3	13.3	21.9
	4.00	31	29.5	29.5	51.4
	5.00	51	48.6	48.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	12.4	12.4	12.4
	3.00	12	11.4	11.4	23.8
	4.00	38	36.2	36.2	60.0
	5.00	42	40.0	40.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.60	1	1.0	1.0	1.0
	3.40	4	3.8	3.8	4.8
	3.60	7	6.7	6.7	11.4
	3.80	9	8.6	8.6	20.0
	4.00	11	10.5	10.5	30.5
	4.20	23	21.9	21.9	52.4
	4.40	19	18.1	18.1	70.5
	4.60	11	10.5	10.5	81.0
	4.80	15	14.3	14.3	95.2
	5.00	5	4.8	4.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	11.4	11.4	11.4
	3.00	1	1.0	1.0	12.4
	4.00	35	33.3	33.3	45.7
	5.00	57	54.3	54.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	14	13.3	13.3	13.3
	3.00	6	5.7	5.7	19.0
	4.00	27	25.7	25.7	44.8
	5.00	58	55.2	55.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	11.4	11.4	11.4
	3.00	13	12.4	12.4	23.8
	4.00	32	30.5	30.5	54.3
	5.00	48	45.7	45.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	18.1	18.1	18.1
	3.00	13	12.4	12.4	30.5
	4.00	21	20.0	20.0	50.5
	5.00	52	49.5	49.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	12.4	12.4	12.4
	3.00	11	10.5	10.5	22.9
	4.00	30	28.6	28.6	51.4
	5.00	51	48.6	48.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.80	2	1.9	1.9	1.9
	3.20	2	1.9	1.9	3.8
	3.40	5	4.8	4.8	8.6
	3.60	9	8.6	8.6	17.1
	3.80	14	13.3	13.3	30.5
	4.00	16	15.2	15.2	45.7
	4.20	17	16.2	16.2	61.9
	4.40	8	7.6	7.6	69.5
	4.60	16	15.2	15.2	84.8
	4.80	12	11.4	11.4	96.2
	5.00	4	3.8	3.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	18.1	18.1	18.1
	3.00	10	9.5	9.5	27.6
	4.00	19	18.1	18.1	45.7
	5.00	57	54.3	54.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	9.5	9.5	9.5
	3.00	7	6.7	6.7	16.2
	4.00	21	20.0	20.0	36.2
	5.00	67	63.8	63.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	8.6	8.6	8.6
	3.00	12	11.4	11.4	20.0
	4.00	27	25.7	25.7	45.7
	5.00	57	54.3	54.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	7.6	7.6	7.6
	3.00	8	7.6	7.6	15.2
	4.00	41	39.0	39.0	54.3
	5.00	48	45.7	45.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	25	23.8	23.8	23.8
	3.00	17	16.2	16.2	40.0
	4.00	23	21.9	21.9	61.9
	5.00	40	38.1	38.1	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.80	2	1.9	1.9	1.9
3.20	4	3.8	3.8	5.7
3.40	4	3.8	3.8	9.5
3.60	8	7.6	7.6	17.1
3.80	12	11.4	11.4	28.6
4.00	20	19.0	19.0	47.6
4.20	18	17.1	17.1	64.8
4.40	9	8.6	8.6	73.3
4.60	11	10.5	10.5	83.8
4.80	13	12.4	12.4	96.2
5.00	4	3.8	3.8	100.0
Total	105	100.0	100.0	

Lampiran 5.

ANALISIS JALUR (PATH ANALYSIS)

Persamaan Sub Struktur I

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.1562	.48831	105
X1	4.3086	.37110	105
X2	4.2610	.44126	105

Correlations

		Y1	X1	X2
Pearson Correlation	Y1	1.000	.520	.684
	X1	.520	1.000	.561
	X2	.684	.561	1.000
Sig. (1-tailed)	Y1	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y1	105	105	105
	X1	105	105	105
	X2	105	105	105

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.685 ^a	.469	.363	.47263	1.730

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.014	2	3.507	15.700	.000 ^a
	Residual	22.784	102	.223		
	Total	29.798	104			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

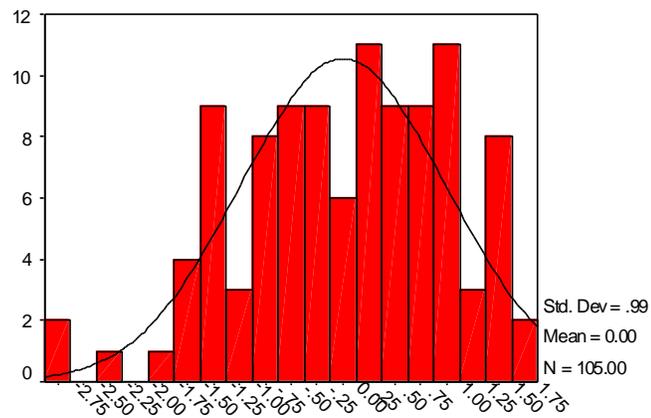
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.650	.764		3.467	.000		
	X1	.343	.127	.270	2.369	.000	.974	1.026
	X2	.619	.106	.469	4.799	.000	.974	1.026

a. Dependent Variable: Y1

Charts

Histogram

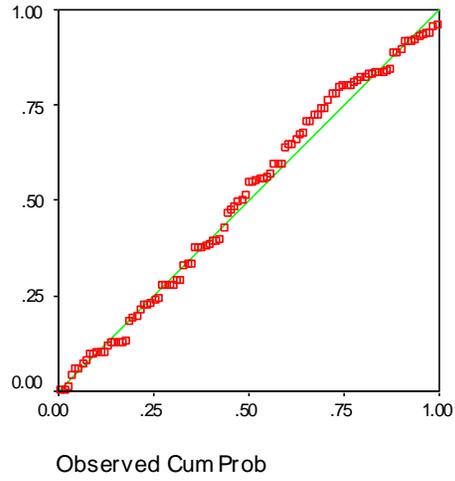
Dependent Variable: Y1



Regression Standardized Residual

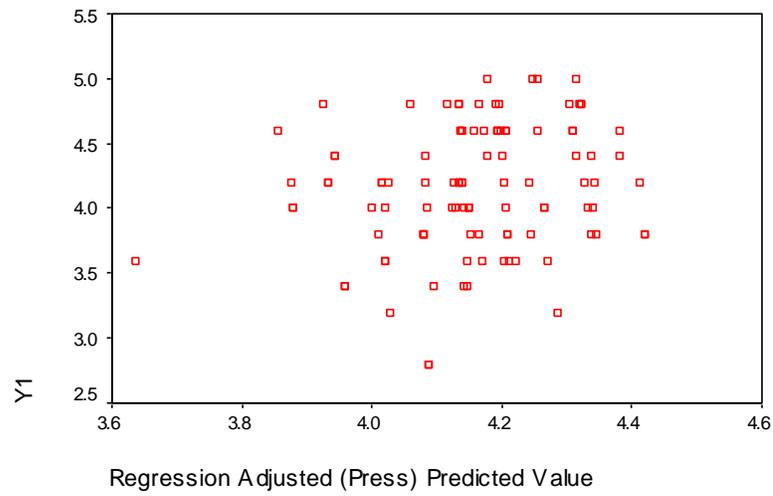
Normal P-P Plot of Regression Standard

Dependent Variable: Y1



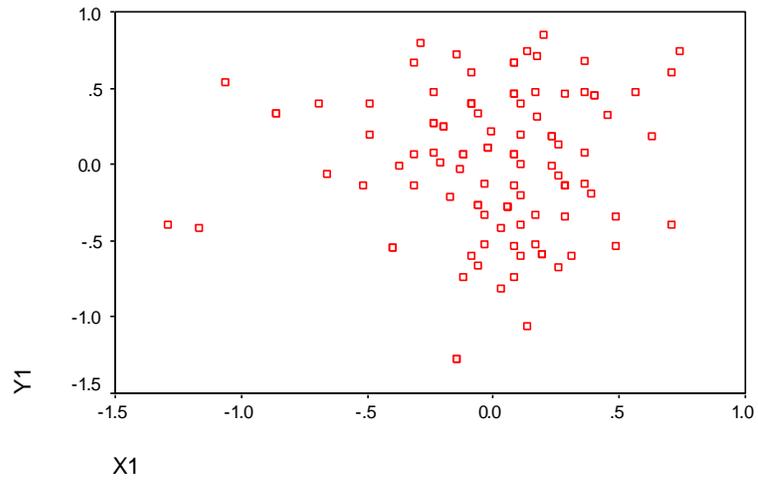
Scatterplot

Dependent Variable: Y1



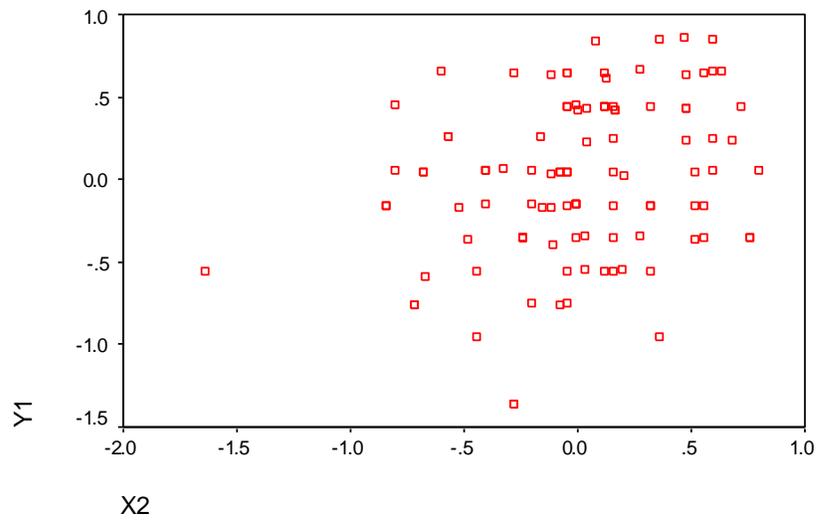
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y1



Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y1



Persamaan Sub Struktur II

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2	4.1390	.49078	105
X1	4.3086	.37110	105
X2	4.2610	.44126	105
Y1	4.1562	.48831	105

Correlations

		Y2	X1	X2	Y1
Pearson Correlation	Y2	1.000	.513	.741	.662
	X1	.513	1.000	.561	.520
	X2	.741	.561	1.000	.684
	Y1	.662	.520	.684	1.000
Sig. (1-tailed)	Y2	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	Y1	.000	.000	.000	.
N	Y2	105	105	105	105
	X1	105	105	105	105
	X2	105	105	105	105
	Y1	105	105	105	105

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.885 ^a	.783	.554	.47735	1.602

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.036	3	2.346	10.293	.000 ^a
	Residual	23.014	101	.228		
	Total	30.050	104			

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2

b. Dependent Variable: Y2

Coefficients^a

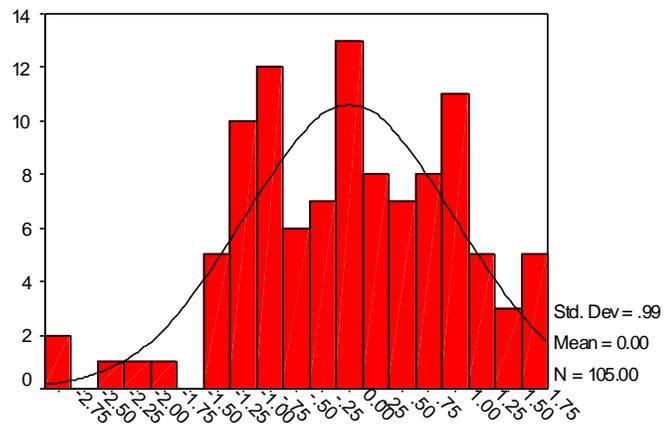
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.463	.816		4.242	.000		
	X1	.156	.128	.263	2.294	.000	.974	1.027
	X2	.414	.112	.549	6.119	.000	.895	1.117
	Y1	.256	.100	.438	4.376	.000	.919	1.088

a. Dependent Variable: Y2

Charts

Histogram

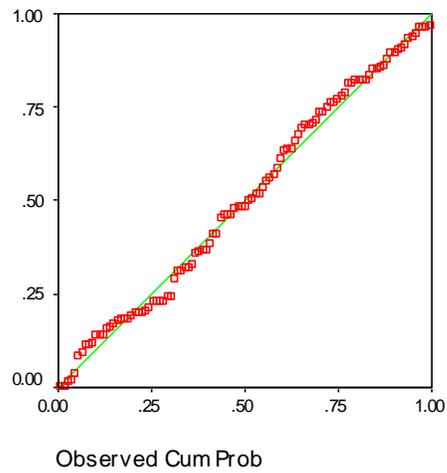
Dependent Variable: Y2



Regression Standardized Residual

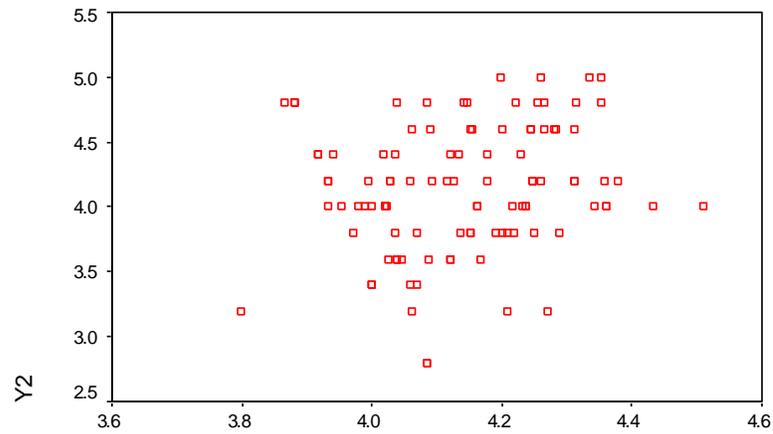
Normal P-P Plot of Regression Standa

Dependent Variable: Y2



Scatterplot

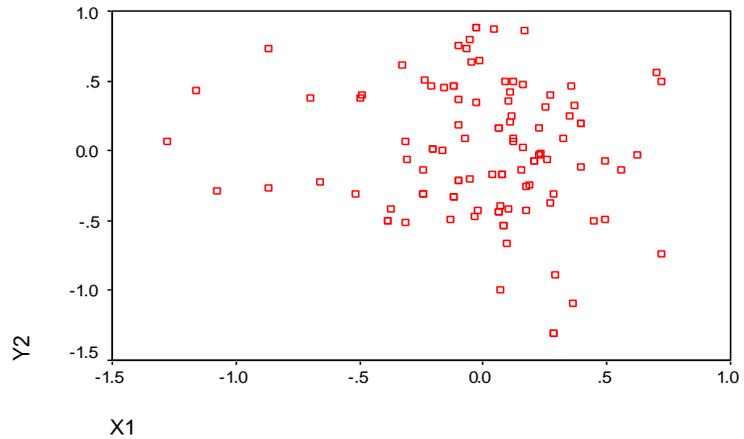
Dependent Variable: Y2



Regression Adjusted (Press) Predicted Value

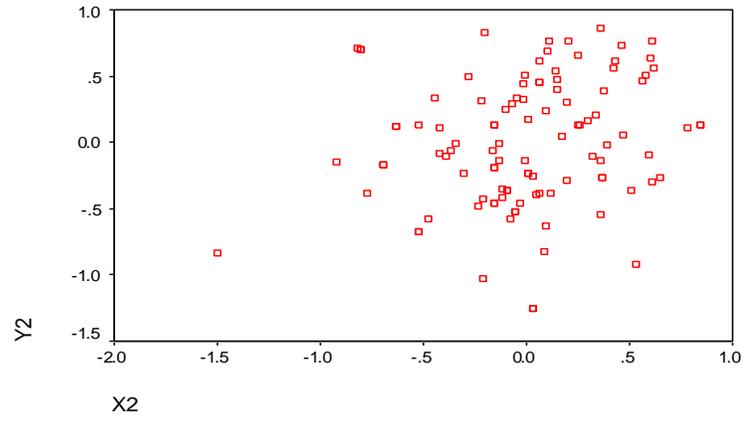
Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y2



Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y2



Partial Regression Plot

Dependent Variable: Y2

