

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH KABUPATEN MAJENE**

**TESIS**  
Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Oleh:**

**AKHSAN. HN**  
**NIM: 2017.MM.21060**

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH KABUPATEN MAJENE**

**TESIS  
Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:  
AKHSAN. HN  
NIM: 2017.MM.21060**

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

**STIE NOBEL INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH KABUPATEN MAJENE**

Oleh :

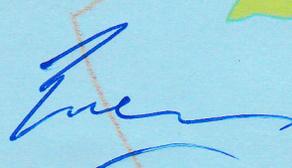
**AKHSAN. HN  
2017.MM.2.1060**

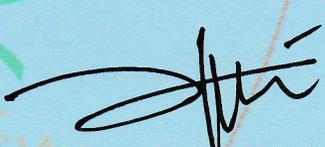
Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 07 Agustus 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,  
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

  
Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si

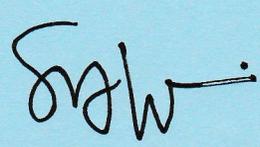
  
Dr. Hj. Fatmasari, S.E., M.Si., M.M

Mengetahui :

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia,

Ketua Prodi Magister Manajemen,

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

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

**HALAMAN IDENTITAS  
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KABUPATEN MAJENE”**

Nama Mahasiswa : **Akhsan. HN**  
NIM : 2017.MM.21060  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING :

Ketua : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si  
Anggota : Dr. Hj. Fatmasari, S.E., M.Si., M.M

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, S.E., M.M.  
Dosen Penguji 2 : Dr. Mukhtar Hamzah, S.E., M.M.

Tanggal Ujian : 07 Agustus 2020  
SK Penguji Nomor : 263/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

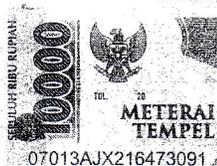
### PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa 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 disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

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

Makassar, 2020

Mahasiswa,



Akhsan. HN  
2017.MM.21060

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wata'ala, atas limpahan rahmat dan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.**

Penulis berharap agar hasil penelitian ini bisa menjadi bahan acuan kepada mahasiswa di Program Pascasarjana Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (PPS) STIE Nobel Indonesia.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak yang berada di sekitar penulis, oleh sebab itu, penulis mengucapkan terimah kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Dr. H. Mashur Razak, SE, MM, selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh Pendidikan S2.
2. Dr. Maryadi., SE., MM, selaku Direktur STIE Nobel Indonesia dan sekaligus penguji tesis ini
3. Prof. Dr. Saban Echdar, SE., M.Si selaku Asisten Direktur I PPS STIE Nobel Indonesia dan sekaligus sebagai Ketua Komisi Pembimbing tesis penulis.
4. Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia
5. Dr. Mukhtar Hamzah, SE., MM. selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan masukan atas kesempurnaan dalam menyelesaikan tesis ini
6. Dr. Hj. Fatmasari, SE., MM., M.Si. selaku Anggota Komisi Pembimbing dalam penulisan tesis ini.
7. Seluruh Dosen Program Pascasarjan Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang telah banyak memberikan transfer ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan
8. H. Kasman Kabil. SE., MM. selaku Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada

penulis seluas-luasnya dalam mengambil data untuk mendukung kesempurnaan penulisan tesis ini.

9. Bapak/Ibu seluruh pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene yang telah bersedia meluangkan waktu dan membantu kelancaran penulis dalam pengisian kuesioner penelitian.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia khususnya angkatan 2020 yang selama ini telah banyak memberikan dorongan, motivasi, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
11. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis tetap mengharapkan adanya masukan dan kritikan yang bersifat membangun kepada penulis guna perbaikan di kemudian hari, mengingat penulis hanya manusia biasa yang tidak luput dari kekurangan dan kesalahan.

Untuk itu penulis ucapkan terima kasih.

Makassar, 2020

Penulis,

**Akhsan. HN**

2017.MM.21060

## ABSTRACT

**Akhsan HN. 2020.** *The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation toward the Employee Performance through Job Satisfaction at the Financial and Asset Agency in Majene Regency, supervised by Saban Echdar and Fatmasari.*

*The study aims to determine and analyze (1) the direct effect of transformational leadership and work motivation on employee job satisfaction at the Regional Financial and Asset Agency in Majene Regency (2) the direct effect of transformational leadership and work motivation toward the employee performance at the Regional Finance and Asset Agency in Majene Regency (3) the indirect effect of transformational leadership and work motivation toward the performance through employee job satisfaction at the Regional Finance and Assets Agency in Majene Regency*

*This study design used a survey study that took place at the Regional Finance and Assets Agency in Majene Regency from October to November 2019. The population in this study was all employees of the Financial and Asset Agency in Majene Regency with 97 people. Sampling of this study was implemented using a saturated sampling technique (census), namely determining the entire population to be sampled as many as 97 employees. The data analysis technique used was path analysis.*

*The results show that (1) there is a positive and significant direct effect on transformational leadership and work motivation toward the employee job satisfaction at the Financial and Asset Regional Agency of Majene Regency (2) there is a positive and significant direct effect on transformational leadership and work motivation toward the employee performance in Regional Finance and Assets Agency of Majene Regency (3) there is a positive and significant effect indirectly on transformational leadership and work motivation toward the performance through employee job satisfaction at the Regional Finance and Asset Agency of Majene Regency.*

**Keywords:** *transformational leadership, motivation, satisfaction, and performance*



## ABSTRAK

**Akhsan HN. 2020.** Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene, dibimbing oleh Saban Echdar dan Fatmasari.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene (2) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene, dan (3) pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survey. Lokasi penelitian pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene. Penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober sampai November 2019. Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi seluruh pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene berjumlah 97 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *sampling jenuh* (sensus), yaitu menentukan seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 97 orang pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

**Kata kunci:** *kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan, dan kinerja*





2.3.2.	Teori Motivasi.....	18
2.3.3.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi .....	26
2.3.4.	Indikator Motivasi Kerja .....	27
2.4.	Kepuasan Kerja.....	27
2.4.1.	Pengertian Kepuasan Kerja.....	27
2.4.2.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	32
2.4.3.	Pengukuran Kepuasan Kerja.....	37
2.4.4.	Indikator Kepuasan Kerja .....	41
2.5.	Kinerja.....	46
2.5.1.	Pengertian Kinerja.....	46
2.5.2.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	48
2.5.3.	Instrumen Pengukuran Kinerja .....	50
2.5.4.	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	53
2.5.5.	Indikator Kinerja.....	56
 <b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>		
3.1.	Kerangka Konseptual.....	59
3.2.	Hipotesis Penelitian .....	61
3.3.	Definisi Operasional Variabel .....	62
 <b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>		
4.1.	Pendekatan Penelitian .....	64
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	67
4.3.	Populasi dan Sampel .....	67
4.4.	Tehnik Pengumpulan Data .....	67
4.5.	Jenis dan Sumber Data.....	68
4.6.	Uji Instrumen Penelitian .....	68
4.7.	Pengujian Hipotesis .....	69
 <b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
5.1.	Hasil Penelitian.....	75
5.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	75
5.1.2.	Gambaran Umum Responden .....	80

5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	82
5.1.4. Uji instrument Penelitian .....	90
5.1.5. Permodelan dan Penggambaran Asumsi Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	93
5.1.6. Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) Sub Struktur Pertama .....	95
5.1.7. Pengujian Hipotesis .....	103
5.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	106

## BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpilan .....	117
6.2. Saran .....	118

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 5.1	Deskripsi Profil Responden .....	81
Tabel 5.2	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	83
Tabel 5.3	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Motivasi Kerja.....	84
Tabel 5.4	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja .....	86
Tabel 5.5	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja.....	88
Tabel 5.6	Uji Validitas pada Variabel Kepemimpinan Transformasional	90
Tabel 5.7	Uji Validitas pada Variabel Motivasi Kerja .....	91
Tabel 5.8	Uji Validitas pada Variabel Kepuasan Kerja .....	91
Tabel 5.9	Uji Validitas pada Variabel Kinerja Pegawai .....	92
Tabel 5.10	Hasil Uji Reliabilitas .....	92
Tabel 5.11	Hasil Uji F ( ANOVA ) Sub Struktur Pertama .....	95
Tabel 5.12	Determinasi ( <i>Model Summary</i> ) Substruktur Pertama.....	96
Tabel 5.13	Hasil Uji F ( ANOVA ) Sub Struktur Kedua .....	96
Tabel 5.14	Determinasi ( <i>Model Summary</i> ) Sub Struktur Kedua .....	97
Tabel 5.15	Hasil Uji t ( <i>Coefficients</i> ) Sub Struktur Kedua .....	98

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	60
Gambar 4.1 Gambar asumsi analisis jalur .....	70
Gambar 5.2 Permodelan dan Penggambaran Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	94
Gambar 5.4 Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur kedua .....	100

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Izin Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Tabulasi Hasil Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel
- Lampiran 5 Deskripsi Frekuensi Variabel Penelitian
- Lampiran 6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)
- Lampiran 7 Struktur Organisasi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Setiap organisasi baik itu milik pemerintah maupun swasta selalu dituntut untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia. Di era globalisasi seperti sekarang penting untuk mengoptimalkan sumber daya manusia agar dapat bersaing karenan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan sumber daya manusia merupakan aspek pokok yang harus selalu diperhatikan guna kemajuan organisasi ke depannya.

Perkembangan teknologi merupakan salah satu factor penyebab munculnya perubahan pola berpikir manusia. Perubahan tersebut juga tentunya dapat dipengaruhi oleh situasi, keadaan, serta kondisi tempat seseorang itu berada. Adanya perubahan perilaku dari individu didasari oleh ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya. Oleh karena itu, keberadaan individu yang memiliki kinerja yang baik sangat penting dalam lingkungan organisasi.

Suatu organisasi dapat dikatakan efektif efisien apabila memiliki individu-individu yang memiliki kinerja baik dalam melaksanakan tugas. Hal ini karena setiap instansi atau organisasi akan memiliki target. Oleh karena itu penting bagi suatu organisasi untuk memperhatikan segala sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia karena paling berperan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Seorang pemimpin organisasi juga menjadi bagian yang penting dalam menjalankan tujuan organisasi. Pemimpin harus memiliki sikap bijaksana dalam

member perintah dan menghadapi segala permasalahan yang terjadi. Selain itu, juga perlu memberkan dorongan kepada para bawahannya agar mereka dapat memiliki motivasi dan semangat yang optimal dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang ada serta ikut andil dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Begitu pun yang terjdai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene, khususnya pegawai negeri sipil selalu turut andil dalam reformasi birokrasi karena pada dasarnya diperlukan adanya pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Dalam lingkungan organisasi sangat penting untuk menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, baik itu kepada atasan maupun rekan karja yang memiliki tugas yang sama atau jabatan yang berbeda. Terbentuknya hubungan yang baik menjadi modal yang sangat penting dan tentunya akan berpengaruh terhadap perkembangan organisasi ke depannya. Selain itu, pemimpin yang bijaksana senantiasa memberikan apresiasi kepada bawahan jika memang patut untuk diberi apresiasi.

Pada dasarnya, kesuksesan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Oleh karena itu, seorang pemimpin memiliki peran sebagai pemberi motivasi, mepengaruhi, membujuk, serta member motivasi kepada para bawahannya. Segala kemampuan tersebut merupakan unsure tertinggi dari seorang pemimpin karena memang sudah sepatutnya bersikap tegas dan dapat mengubah pola pikir bawahannya jika perlu. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Dubrin (2010:10-11) bahwa seorang pemimpin harus mampu mengubah pikiran

bawahannya atau mampu bertindak tegas. Bentuk kepemimpinan yang demikian biasanya disebut dengan kepemimpinan transformasional.

Menurut Risambessy (2012) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pernyataan tersebut, kajian tentang kepemimpinan transformasional menjadi menarik dan dianggap penting untuk diteliti lebih lanjut oleh peneliti.

Selain itu, variabel motivasi yang selalu dianggap penting dan memmang harus ada dalam setiap individu pada suatu organisasi juga menarik untuk diteliti lebih lanjut. Hal tersebut disebabkan motivasi juga menjadi aspek yang penting dalam menentukan kinerja pegawai. Seperti yang dinyatakan Griffin (2010) bahwa motivasi merupakan factor yang menentukan dan sangat penting dalam menentukan kinerja. Adapun Buhler (2004:191) juga menyatakan pendapatnya bahwa motivasi adalah suatu proses yang berkaitan dengan besarnya usaha dari individu dalam melaksanakan tugas dalam organisasi.

Jadi, pada dasarnya organisasi yang menginginkan kinerja yang optimal dalam mencapai target atau tujuan, maka penting bagi seorang pemimpin di dalamnya untuk memberikan motivasi kepada para pegawai agar dapat mencurahkan pikiran serta tenaganya dalam menjalankan pekerjaan. Meskipun hal ini bukanlah suatu pekerjaan yang mudah untuk dilakukan, namun penting bagi seorang pemimpin organisasi memahami persoalan tersebut. Sehingga nantinya bisa mendapatkan kinerja yang sesuai degan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, sangat penting adanya motivasi dalam lingkungan organisasi. Menurut Gomes (2013) manfaat motivasi yakni dapat menciptakan gairah kerja sehingga

dapat meningkatkan produktivitas kerja. Di lain sisi, adapun manfaat yang diperoleh dari bekerja dengan individu yang memiliki motivasi ialah terselesaikannya pekerjaan dalam waktu yang tepat.

Semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada dasarnya mengemban tanggung jawab dalam pengembangan bangsa. Oleh karena itu, seperti yang diamankan dalam undang-undang bahwa perlu adanya penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian tersebut dimaksudkan untuk pertimbangan dalam melakukan pembinaan, seperti penempatan jabatan, kenaikan pangkat, pelatihan dan pendidikan, pemindahan, kenaikan gaji, dan sebagainya. Hal tersebut telah dijelaskan lebih detail dalam undang-undang tentang kepegawaian, pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011.

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008: 103). Schermerhorn (2010: 333) juga menjelaskan kepuasan kerja sebagai tingkat dimana seorang individu merasakan positif atau negatif tentang berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Usman (2009: 501) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas tau pekerjaannya pada waktu tertentu.

Usman (2009: 497) dalam bukunya "Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan" menjelaskan bahwa kepuasan kerja itu dilatar belakangi oleh beberapa

faktor sebagai berikut :Imbalan jasa, Rasa aman, Pengaruh antar pribadi, Kondisi lingkungan kerja, Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Schermerhorn, 2010: 333) :Pekerjaan itu sendiri – apakah pekerjaan menawarkan tanggung jawab, ketertarikan ?, Teman sekerja/rekan kerja – berapa banyak kesesuaian, rasahormat, keramah tamahan yang ada?,Kesempatan– adakahkesempatan terbuka untuk promosi,belajar dan tumbuh?, Kondisi kerja – apakah kondisi menawarkan kenyamanan,keselamatan, dukungan?, Keamanan – apakah pekerjaan dan jabatan terjamin?

Setiap instansi atau organisasi akan selalu berusaha dalam meningkatkan kinerja pegawai di dalamnya guna mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, organisasi dapat meningkatkan kinerja para pegawai dengan mewujudkannya.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena di atas, penelitian tertarik untuk mngkaji dalam tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat member manfaat.

##### **1. Untuk Organisasi**

Dapat memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai Motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene.

##### **2. Untuk Peneliti**

Memperluas wawasan, pengetahuan penulis mengenai motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja serta pengaruhnya meningkatkan kinerja pegawai pada suatu organisasi.

### 3. Bagi pihak lain

Bagi peneliti dapat dijadikan perbandingan dalam melakukan pengembangan penelitian yang sama dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah (2011). Judul penelitian Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Studi empiris pada departemen agama kabupaten Kendal dan departemen agama kota Semarang). Analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi berganda (*Multiple regression analyses*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima faktor gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus (2013). Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya kepemimpinan, organisasi, dan Motivasi, berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Haryani (2010). Meneliti tentang Analisis pengaruh komunikasi, Motivasi, dan kepemimpinana terhdap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. ARISAMANDIRI PRATAMA. Menggunakan analisis data yaitu Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi,

Motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Roy John,Wayan Supartha,I Gede Riana(2014), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa). Menggunakan Analisis Jalur (*PathAnalysis*). Hasil penelitian menunjuk kan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Ada pengaruh positif signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan.

Suparman, S.E. (2007), Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah). Menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Azin Taghipour dan Reihane Dejbani (2013), *Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation*, menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian Motivasi kerja berhubungan secara signifikan dan positif dengan pengawasan dan keterlibatan, dan motivasi kerja

berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Motivasi kerja secara penuh menengahi hubungan antara keterlibatan kerja dan pengawasan dengan kinerja pekerjaan.

Marwan PetraSurbakti (2013), Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang), menggunakan Analisis Regresi Berganda. Hasil penelitian Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Endo Wijaya Kartika, Thomas S.Kaihatu (2010), Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). Analisis Regresi, hasil penelitian Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **2.2. Kepemimpinan Transformasional**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Bass1985 (dalam Levy, 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana interaksi antara pemimpin dan bawahan meningkatkan Motivasi dan moralitas ke level yang lebih tinggi dari pada yang dapat mereka capai secara individu. Sedangkan menurut Burns1978, (dalam Bass dan Riggio, 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikandorongan dan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin

dengan menanggapi kebutuhan bawahan serta memberikan kuasa kepada mereka dengan menyelaraskan objektivitas dan tujuan individu bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Burns (dalam Vikram dan Priya, 2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling mengangkat satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dalam segi moralitas dan Motivasi. Adapun menurut McShane dan Gilnow (2013) kepemimpinan transformasional merupakan suatu perspektif tentang pemimpin yang menggambarkan tentang bagaimana pemimpin-pemimpin dapat mengubah satu tim atau suatu organisasi dengan menggunakan komunikasi, pembuatan pemodelan visi, atau pekerjaan dan karyawan menjadi transparansi untuk melaksanakan visi tersebut.

Bass dan Riggio (2011) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang dapat memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan sesuatu lebih baik dari harapan awal yang mereka pikirkan serta memberikan perhatian dan kuasa kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang ada pada mereka.

Selanjutnya, menurut Bass dan Avolio, 2014 (dalam Farell, 2010) bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat saat pemimpin: 1) mendorong bawahan mengembangkan minat dan mengubah cara pandang dalam bekerja ke perspektif yang lebih baik; 2) menjelaskan tentang kesadaran akan visi dan misi dalam sebuah organisasi atau tim; 3) memberikan peluang untuk mengembangkan kemampuan serta potensi yang ada pada bawahannya agar dapat ke tingkat yang

lebih tinggi; dan 4) memberikan motivasi kepada bawahan agar melakukan lebih dari kepentingannya sendiri sehingga dapat menguntungkan kelompok.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan transformasional dari beberapa pakar tersebut, peneliti menggunakan pendapat dari Bass dan Riggio (2011) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang dapat memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan sesuatu lebih baik dari harapan awal yang mereka pikirkan serta memberikan perhatian dan kuasa kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang ada pada mereka. .

### **2.2.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (dalam Bass dan Riggio,2011) bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat aspek, yaitu:

#### *1. Idealized Influence*

Seorang pemimpin berperilaku dengan cara yang dapat memungkinkannya untuk dijadikan role models bagi bawahannya sebagai pemimpin yang dikagumi, dipercaya, dan dihormati. Selain hal tersebut, pemimpin yang bersedia mengambil resiko dan dapat konsisten merupakan pemimpin yang ideal. Pemimpin yang demikian dapat diandalkan untuk melakukan hal-hal yang benar karena dapat menunjukkan perilaku, etika, dan moral yang tinggi.

#### *2. Inspirational Motivation*

Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya dengan cara memberikan tantangan serta makna untuk setiap

pekerjaan kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang dapat membangkitkan semangat dalam tim serta menunjukkan optimism dan antusiasme. Selain itu, juga selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan untuk ke depannya, saling berkomunikasi agar harapan dapat dicapai serta menunjukkan komitmen untuk visi dan tujuan bersama.

### 3. *Intellectual Simulation*

Pemimpin menunjukkan perilaku yang dapat mendorong usaha-usaha pengikut atau bawahannya untuk kreatifitas dan inovatif dengan cara mempertanyakan asumsi-asumsi pembingkaiian kenali masalah, serta mendekati situasi yang lama dengan cara yang baru. Tidak terdapat kritik pada public terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. Solusi masalah dan ide-ide baru tidak terlalu diperoleh dari pengikut, termasuk dalam mengatasi masalah serta menemukan solusi. Oleh karena itu, pengikut didorong untuk melakukan pendekatan yang baru, selain itu ide-ide dari mereka juga tidak dikritik apabila berbeda dengan pemimpin.

### 4. *Individualized Consideration*

Seorang pemimpin yang dapat memberikan perhatian pada masing-masing kebutuhan pengikutnya agar lebih berprestasi dan berkembang dengan cara berperan sebagai pelatih atau mentor. Setiap pengikut ditingkatkan ke tingkat personal yang lebih baik atau tinggi. Pemimpin memperlakukan semua bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, keinginan, dan kebutuhan masing-masing. Selain itu, juga memberikan nasihat serta pelatihan

yang diperlukan juga bersedia untuk mendengarkan keluhan dan pandangan mereka. Oleh karena itu, bawahan akan merasa diperhatikan serta diperlakukan khusus oleh pemimpinnya.

### **2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional**

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur kepemimpinan transformasional dengan mengadaptasi skala *Multifactor Leadership Questionnaire 5X (Short)* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2009). Skala ini terdiri dari 36 item yang mengukur empat dimensi. Dikarenakan penelitian ini hanya mengukur kepemimpinan transformasional, maka item yang diukur hanyalah item kepemimpinan transformasional nya saja yang terdiri dari 19 item.

### **2.2.4. Indikator pengukuran Kepemimpinan Transformasional**

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) yang didukung oleh pendapat Yukl (1998:297) dan O'Leary (2001:22). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

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

## **2.3. Motivasi Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Motivasi**

Menurut Munandar (2010) motivasi adalah suatu proses yang mendorong individu untuk melakukan suatu kegiatan guna tercapainya tujuan tertentu,

sehingga akan terasa memuaskan karena kebutuhan-kebutuhannya berhasil tercapai. Selanjutnya, Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 2002) mengatakan bahwa motivasi adalah penimbunan atau pemberian motif, keadaan atau hal yang dapat menimbulkan motif, sehingga motivasi merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan dorongan atau semangat kerja juga menentukan besar atau kecilnya prestasi seseorang.

Siagian (2011) juga menjelaskan tentang motivasi sebagai daya yang dapat mendorong seseorang dan juga sebagai kontribusi besar dalam mencapai keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Artinya tujuan organisasi yang tercapai berarti tujuan individu dalam organisasi tersebut juga tercapai. Motivasi merupakan karakteristik psikologis yang terdapat pada aktivitas manusia sebagai pemberi kontribusi dalam penyaluran dan memepertahankan tingkah laku individu untuk mencapai tujuan. Adapun Robbins (2013) mengatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan upaya-upaya guna mencapai tujuan organisasi dengan mengkondisikan upaya tersebut dalam memenuhi kebutuhan individu. Senada dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2012) juga mengatakan bahwa motivasi adalah suatu modal yang dapat mengarahkan dan menggerakkan karyawan sehingga dapat menjalankan tiap tugasnya demi mencapai tujuan dengan kesadaran dan tanggung jawab.

Gibson (1995:94) mendefinisikan motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Handoko (2001:252) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong

keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Menurut Gray, et-al (dalam Winardi, 2005:2) menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Winardi (2005:1) menjelaskan istilah motivasi (motivation) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Winardi (2005:33) mengemukakan, motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006:114) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan: untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu daya yang dapat mengarahkan dan menggerakkan sehingga menciptakan kegairahan kerja dalam upaya memberikan kontribusi sebesar-besarnya demi tercapainya tujuan dalam suatu organisasi.

### **2.3.2. Teori Motivasi**

Banyak yang telah membahas teori tentang motivasi. Hampir semua teori yang telah ada sebelumnya membahas tentang hubungan motivasi dengan kebutuhan manusia. Motivasi merupakan proses psikologis yang dapat menimbulkan adanya keinginan, arahan, serta stimulasi yang secara sukarela dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Adanya tujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut maka kerja yang didasari dengan motivasi yang kuat akan membuat tujuan lebih mudah untuk diwujudkan.

Menurut Hasibuan (2001:223) teori motivasi dikelompokkan atas:

#### **1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)**

Mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Tinggi rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

Contoh : Teori motivasi klasik, Maslow, Herzberg, Mc Clelland, ERG, *Human Relation* dan Cloude S. George.

## 2. Teori Proses (*Process Theory*)

Menyatakan bahwa motivasi sebagai proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja dan hasil apa yang akan diperolehnya. Contoh : Teoriharapan dan keadilan.

## 3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Menyatakan hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi, misal promosi dan bonus. Contoh : Pengukuhan positif dan negatif.

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain adalah sebagai berikut :

### 1. Teori motivasi klasik

Menyatakan bahwa motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar, sehingga semangat kerja mereka pun akan meningkat (Hasibuan, 2001:224).

### 2. *Maslow Need Hierarchy Theory* (Teori Hirarki Kebutuhan Maslow)

*Maslow's Need Hierarchy Theory* atau *A Theory of Human Motivation*, dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari *Human Science Theory Elton Mayo* (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasaan seseorang itu jamak

yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan non material (Hasibuan, 2001:224).

Hirarki kebutuhan dari Maslow :

1) *Physiological needs* (Kebutuhan fisik)

Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.

2) *Safety and security needs* (Kebutuhan keamanan dan keselamatan)

Kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

3) *Affiliation or acceptance needs* (Kebutuhan sosial)

Kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

4) *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan)

Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5) *Self actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain

### 3. Teori Motivasi MC Clelland

Teori ini dikemukakan oleh MC Clelland. Dalam teori tersebut terdapat konsep penting yakni kekuatan yang terdapat dalam pribadi manusia itu sendiri, yang berarti motivasi merupakan prestasi. MC Clelland menyatakan seseorang akan memiliki motivasi apabila seseorang tersebut berkeinginan tinggi dalam meraih prestasi dibandingkan yang lainnya. Adapun tiga kebutuhan yang disinggung dalam teori tersebut dapat dilihat pada uraian berikut ini.

- 1) Kebutuhan prestasi merupakan kebutuhan yang tampak atau tercermin dari diri seseorang dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan sendiri. Artinya, seseorang tersebut harus dapat menentukan tujuan yang ingin dicapai dengan memperhitungkan risiko yang akan dihadapi. Selain itu, juga dengan melaksanakan secara inovatif dan kreatif agar dapat mencapai prestasi yang diinginkan.
- 2) Kebutuhan afiliasi, McClelland telah menyatakan bahwa kebutuhan afiliasi ini merupakan bentuk kebutuhan pada manusia yang membutuhkan sokongan dan kehangatan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini juga mengarahkan seseorang untuk memiliki hubungan yang akrab dengan orang, yang berarti dapat diterima dan disukai
- 3) Kebutuhan kekuasaan merupakan kebutuhan pada diri seseorang yang ingin memiliki pengaruh terhadap orang lain. Kebutuhan ini membutuhkan kepekaan yang tinggi agar dapat menguasai orang lain dan mengatur tingkah lakunya.

#### **4. Teori X dan Y Mc Gregor**

Teori ini dikembangkan oleh Mc Gregor dengan menggabungkan teori eksternal dan internal. Dalam teori ini, Gregor merumuskan dua perbedaan yang mendasar dari perilaku manusia. Kedua rumusan tersebut dikenal dengan teori X dan teori Y.

##### **A. Teori-Teori X:**

- a. Banyak pekerja yang merasa malas dengan pekerjaannya bahkan ingin menghindari pekerjaannya jika bisa.
- b. Pada dasarnya seseorang itu tidak senang bekerja, oleh karena itu perlu adanya pemaksaan dan pengendalian diri. Bahkan perlu adanya hukum beserta arahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal tersebut disebabkan kebanyakan pekerja lebih senang dibimbing dibandingkan bekerja sendiri, memiliki kemauan sendiri, berambisi kecil, dan sering menghindari tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

Dalam organisasi masih banyak yang menggunakan teori ini karena para petinggi masih menganggap bahwa hal-hal yang dinyatakan dalam teori tersebut benar adanya. Selain itu, juga dapat digunakan untuk mengamati perilaku orang-orang yang bekerja. Namun, tidak dipungkiri bahwa teori ini belum dapat menjawab semua pertanyaan yang ada. Oleh karena itu Mc Gregor menjawabnya dengan teori yang didasarkan pada kenyataan yang telah ada.

##### **B. Teori-Teori Y:**

Anggapan dasar yang terdapat dalam teori Y dapat dilihat pada uraian berikut ini.

- a. Terdapat usaha mental dan fisik yang dilakukan oleh manusia, seperti beristirahat dan bermain.
- b. Kebanyakan orang mau belajar apabila berada pada kondisi yang layak bagi diri mereka, sebagai penerima serta penanggung jawab dalam organisasi tersebut.
- c. Memiliki daya imajinasi yang baik, kemampuan dalam kecerdikan, dan kualitas dalam memecahkan masalah dalam lingkup organisasi.
- d. Adanya pengendalian dari luar hukuman bukan merupakan cara yang tepat untuk mengarahkan pada tujuan sebuah organisasi.

## **5. Teori Motivasi Herzberg**

Teori ini lebih dikenal dengan teori dua faktor, yakni teori M-H. Dalam teori tersebut telah dijelaskan tentang bagaimana para petinggi dalam organisasi dapat mengendalikan factor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja terhadap pegawainya ataupun tidak. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dua factor tersebut memiliki pengaruh terhadap individu dalam sebuah organisasi, yakni motivasi.

Motivasi yang dimaksud dalam teori ini merupakan factor yang dapat mendorong dari kepuasan kerja, seperti tanggung jawab, penghargaan, serta prestasi. Kedua factor tersebut merupakan 'iklim baik' yang bisa dibuktikan sebagai sumber ketidakpuasan dalam bekerja dan bukan sumber kepuasan kerja. Dalam hal ini biasanya terdapat dalam kondisi dalam bekerja, teknik pengawasan dan gaji, serta hubungan antarsesama pekerja.

Adanya bentuk perbaikan dari factor-faktor tersebut dapat membantu untuk mengurangi bentuk ketidakpuasan dalam bekerja, akan tetapi tidak dapat menjadi pendorong dalam bekerja. Sebenarnya 'iklim baik' tidak mampu memicu motivasi bekerja, namun apabila factor tersebut hilang maka motivasi tidak akan berfungsi di dalamnya.

## **6. Teori ERG Clyton Alderfer**

Teori ini diperkenal oleh Aldefer yang sudah dikenal dengan teori ERG. Adapun kepanjangan dari teori ERG, yakni E: Existence, yang berarti memiliki kebutuhan akan eksistensi; R: Relatedness, yang berarti kebutuhan dengan pihak yang lain; dan G: Growth, yang berarti kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.

Ketiga istilah tersebut memiliki makna yang sangat penting di dalamnya, yaitu pertama secara konseptual akan terlihat mirip dengan teori atau model yang dikembangkan oleh Alderfer dan Maslow. Hal tersebut disebabkan *Existence* berkaitan dengan hierarki pertama dan kedua yang terdapat di dalam teori Maslow. Begitu pun dengan *Relatedness* berkaitan dengan hierarki ketiga dan keempat yang terdapat dalam teori Maslow. Adapun Growth mempunyai makna yang sama dengan self actualization yang juga terdapat dalam teori Maslow.

Kedua, teori Alderfer ini memang menekankan pada segala jenis kebutuhan manusia serta diusahakan untuk terpenuhi secara bersama-sama. Selain itu, jika diperhatikan lebih lanjut maka teori memiliki beberapa seperti pada uraian berikut ini.

- 1) Kebutuhan manusia yang tidak terpenuhi maka akan membuat keinginannya semakin besar.

- 2) Keinginan yang kuat untuk memuaskan kebutuhan pribadi 'lebih tinggi' maka akan membuat kebutuhan rendah terpenuhi dengan baik.
- 3) Semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi maka akan membuat keinginan yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan yang rendah.

Hal-hal tersebut merupakan pandangan yang berdasar pada sifat pragmatisme di dalam diri manusia yang disebabkan oleh keterbatasannya sehingga seseorang akan dapat menyesuaikan dirinya pada keadaan yang objektif. Artinya, seseorang dapat lebih memerhatikan dan fokus pada apa yang mungkin dapat dicapainya.

## **7. Teori Motivator-Hygiene Herzberg**

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, yang merupakan psikolog dari Amerika Serikat. Berdasarkan penelitiannya, ditemukan dua faktor yang berbeda, yakni kepuasan dan ketidakpuasan bekerja. Jadi, teorinya lebih dikenal dengan dua faktor seperti pada uraian berikut ini.

### 1) Kepuasan bekerja

Faktor ini berkaitan dengan prestasi, pengakuan, tanggung jawab yang dapat memberikan kepuasan yang positif bagi para pekerja. Kepuasan bekerja sering juga disebut dengan *faktor motivator*.

### 2) Ketidakpuasan bekerja

Faktor ini berkaitan dengan keamanan bekerja, gaji pegawai, dan lingkungan kerja yang sering menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Faktor ini juga sering disebut dengan *faktor hygiene*.

## 8. Teori Harapan Vroom

Teori ini dikemukakan oleh seorang professor yang berasal dari Kanada, yakni Victor Vroom pada tahun 1964. Dalam bukunya yang berjudul '*Work and Motivation*' dikemukakan bahwa pada teori motivasi dianggap bahwa orang-orang dapat termotivasi melakukan sesuatu karena adanya keinginan berupa hasil yang diharapkan. Selanjutnya, teori ini lebih dikenal dengan 'Teori Harapan' atau 'Expectancy Theory'.

Dalam Teori Harapan dari Vroom ini terdapat tiga konsep yang dinyatakan seperti pada uraian berikut ini.

- 1) Harapan atau *Expectancy* merupakan bentuk kepercayaan kepada seseorang bahwa usaha (*Effort*) akan dapat menghasilkan suatu kinerja tertentu (*Performance*).
- 2) *Instrumentally* merupakan bentuk kepercayaan kepada seseorang suatu kinerja (*Performance*) akan menghasilkan suatu hasil (*Outcome*).
- 3) *Valensi atau Valence* merupakan pemfokusan yang mengarah pada nilai positif atau negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap suatu hasil tertentu.

### 2.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut Hasibuan (2001:222) jenis-jenis motivasi yaitu :

1. Motivasi positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya kepada mereka yang berprestasi

baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerjabawahan akan meningkat, karena manusia umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*insentif negatif*) manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman seperti peringatan, teguran, himbauan dan sebagainya kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.3.4. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi yang dipakai di dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori hirarki kebutuhan Maslow dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943 (Hasibuan, 2001:224). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Physiological needs* (Kebutuhan fisik)
2. *Safety and security needs* (Kebutuhan keamanan dan keselamatan)
3. *Affiliation or acceptance needs* (Kebutuhan sosial)
4. *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan)
5. *Self actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

### **2.4. Kepuasan Kerja**

#### **2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan bentuk variabel berupa sikap atau attitude yang dikaitkan dengan perasaan dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang

dilakukannya. Adanya kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku seseorang baik intensitas atau arahnya karena merupakan afeksi. Kepuasan kerja adalah sikap yang umum dari seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan adanya perbedaan antara Jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang diyakini diterima.

Bakhshi et al mengatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang sangat banyak digunakan pada riset tentang keadilan dalam organisasi. Selain itu, disebut juga sebagai tanggapan dari seorang pegawai yang ditunjukkan dari sikapnya terhadap organisasinya. Jadi, secara umum kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan timbul berdasar dari penilaian terhadap lingkungan atau situasi kerja. Adapun penilaian yang dimaksud merupakan bentuk penghargaan yang dapat dilakukan pada salah satu pekerjaan guna mencapai salah satu nilai yang penting dalam sebuah pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008: 103). Schermerhorn (2010: 333) juga menjelaskan kepuasan kerja sebagai tingkat dimana seorang individu merasakan positif atau negatif tentang berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Usman (2009: 501) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum, baik itu sikap yang positif maupun negatif seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya pada waktu tertentu.

Usman (2009: 497) dalam bukunya “Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan” menjelaskan bahwa kepuasan kerja itu dilatar belakangi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

- a) Imbalan jasa
- b) Rasa aman
- c) Pengaruh antar pribadi
- d) Kondisi lingkungan kerja
- e) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Schermerhorn, 2010: 333):

- a) Pekerjaan itu sendiri – apakah pekerjaan menawarkan tanggung jawab, ketertarikan ?
- b) Teman sekerja/rekan kerja – berapa banyak kesesuaian, rasa hormat, keramah tamahan yang ada?
- c) Kesempatan – adakah kesempatan terbuka untuk promosi, belajar dan tumbuh?
- d) Kondisi kerja – apakah kondisi menawarkan kenyamanan, keselamatan, dukungan?
- e) Keamanan – apakah pekerjaan dan jabatan terjamin?

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan melakukan kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal atau standar kinerja yang telah ditetapkan. Tidak hanya itu saja, karyawan mungkin akan lebih

patuh terhadap panggilan-panggilan tugas dari atasan. Sedangkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan melakukan hal-hal seperti mengundurkan diri, mengeluh, tidak patuh, mencuri properti organisasi, atau menghindari tanggungjawab kerja mereka. Berikut ini beberapa cara seorang karyawan mengungkapkan ketidak puasan nya terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008: 108):

a) Keluar (*Exit*)

Perilaku diarahkan ke meninggalkan organisasi, yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri.

b) Suara (*Voice*)

Secara aktif dan konstruktif berupaya memperbaiki kondisi, yang meliputi menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan sebagian bentuk kegiatan perserikatan.

c) Kesetiaan (*Loyalty*)

Secara pasif namun optimis menunggu perbaikan kondisi, yang meliputi membela organisasi dari kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”

d) Pengabaian (*neglect*)

Secara pasif membiarkan keadaan memburuk, yang meliputi keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan. Schleicher *et al.* (2004), Luthans (2006: 243), Robbins dan Judge (2008: 108), Azeem (2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

### 1. Pembayaran (*Pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para pegawai membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para pegawai tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

### 2. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh di bawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

### 3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan,

kenaikan pangkat sertapengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangandiri setiap pegawai. Pegawai memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehinggapegawai akan merasa puas apabila organisasi memberikankesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi kejenjang yang lebih tinggi.

#### 4. Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, sertaperan atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

#### 5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari.

### **2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Adapun Abdurrahmat (2006) juga menguraikan pendapatnya bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya:

- 1) balas jasa yang layak dan adil;
- 2) berat atau ringannya suatu pekerjaan;

- 3) suasana dan lingkungan pekerjaan yang mendukung;
- 4) penempatan kerja yang tepat;
- 5) sikap pemimpin;
- 6) sikap pekerjaan yang monoton atau tidak; dan
- 7) peralatan yang menunjang terlaksananya pekerjaan.

Selain kedua pakar tersebut, Bisen dan Priya (dalam Kaswan, 2015) juga menguraikan beberapa factor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Lebih lanjut, factor-faktor yang dimaksud dapat dilihat pada uraian berikut ini.

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pegawai

- 1) Faktor usia

Pegawai yang masuk dalam kelompok usia yang tua akan merasa lebih puas dibandingkan kelompok usia muda. Hal tersebut disebabkan kelompok usia tua memiliki kehidupan yang sudah mapan serta hampir mencapai semua yang diinginkan dibandingkan kelompok usia yang lebih muda.

- 2) Faktor jenis kelamin

Faktor ini menjelaskan bahwa terkadang tingkat aspirasi wanita lebih rendah dibandingkan laki-laki sehingga lebih mudah merasa puas dengan pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan beban ekonomi wanita tidak sebanding dengan laki-laki.

- 3) Faktor pengabdian

Kepuasan kerja pada tahap awal dirasakan lebih besar dibandingkan pegawai yang telah lama bekerja. Hal tersebut disebabkan semakin lama kepuasan kerja juga semakin menurun.

4) Faktor kepribadian

Pegawai yang dapat membangun hubungan yang baik dengan atasan, rekan kerja, keluarga, dan sebagainya akan merasa lebih puas dibandingkan pegawai yang tidak seperti itu.

5) Faktor ketergantungan

Pegawai yang memiliki sedikit tanggungan akan merasa lebih puas dibandingkan pegawai yang memiliki banyak tanggungan dalam keluarganya.

6) Faktor ambisius

Pegawai yang tidak dapat memenuhi ambisinya maka akan menimbulkan ketidakpuasan dalam dirinya.

7) Faktor kemampuan mental

Pegawai yang mempunyai kemampuan mental tinggi dibandingkan persyaratan dalam pekerjaan akan menimbulkan ketidakpuasan.

2. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pemberi kerja, organisasi, atau perusahaan

1) Faktor gaji

Gaji yang diterima pegawai harus sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan.

2) Faktor promosi

Pegawai yang tidak dapat memperoleh promosi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Begitu pun dengan promosi yang tidak sesuai dengan jadwal atau tidak tepat waktu.

3) Faktor keamanan

Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh pegawai ketika mendapatkan rasa aman baik dari segi sosial, ekonomi, dan psikologis.

4) Faktor pengawas atau penyelia

Pegawai akan merasa puas ketika penyelia fair, suportif, serta berpengetahuan luas sehingga dapat menunjukkan ketulusan dan loyalitas terhadap penyelia tersebut.

3. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri

1) Faktor kondisi kerja

Pegawai akan menyukai dan memberikan kemampuan yang maksimum ketika berada dalam kondisi kerja yang nyaman dan memadai, seperti kebersihan, lokasi, ruangan, dan sebagainya.

2) Faktor keterampilan

Keterampilan dalam suatu pekerjaan sangat berpengaruh dalam melaksanakan pekerjaan dan dapat mendatangkan perasaan yang puas dari pegawai, seperti status, tanggung jawab, makna. Pegawai yang banyak melakukan pekerjaan yang terampil akan lebih merasa puas dibandingkan yang tidak.

3) Faktor hubungan rekan kerja

Hubungan kerja yang baik antarsesama rekan kerja baik itu personal maupun sosial maka akan menimbulkan perasaan puas dalam bekerja.

4) Factor lokasi dan tempat

Lokasi kerja yang berdekatan dengan fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan transportasi, media, atau fasilitas yang mudah dijangkau akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

#### 5) Factor pekerjaan

Kepuasan kerja akan lebih dirasakan oleh pegawai ketika pekerjaan itu dapat dirotasi karena dapat melakukan pekerjaan yang baru atau pengalaman baru dibandingkan pekerjaan yang rutin.

Beberapa pakar tersebut telah memaparkan pendapatnya tentang factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya factor dari diri pegawai, jenis kelamin, usia, kepribadian, tingkat stress kerja, dan lama atau tidaknya pengabdian. Adapun factor-faktor yang mempengaruhi yang berasal dari luar diri karyawan seperti gaji yang diterima, kondisi atau situasi lingkungan kerja, hubungan dengan sesama rekan kerja, dan kesempatan promosi.

Sebelumnya telah diuraikan tentang factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya akan diuraikan tentang beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad. Berikut uraiannya.

##### 1) Kepuasan financial

Kepuasan financial merupakan indikator yang berkaitan dengan jaminan kesejahteraan pegawai, seperti upah atau gaji, tunjangan, promosi, jaminan sosial, fasilitas, dan sebagainya.

##### 2) Kepuasan fisik

Kepuasan fisik merupakan indikator yang berhubungan dengan kondisi atau situasi fisik pegawai. Hal yang dimaksud seperti pengaturan waktu kerja dan istirahat, jenis pekerjaan, usia pegawai, perlengkapan kerja, serta kondisi kesehatan.

### 3) Kepuasan sosial

Kepuasan sosial merupakan indikator yang berhubungan dengan interaksi sosial pegawai dengan sesama rekan kerja, baik kepada atasan maupun kepada sesama pegawai yang memiliki tingkat jabatan atau jenis pekerjaan yang berbeda, serta hubungan dengan lingkungan kerja. Hubungan terhadap sesama pegawai sangat penting karena dapat memenuhi kebutuhan spiritual sehingga pegawai dapat terdorong untuk bekerja secara maksimal.

### 4) Kepuasan psikologi

Kepuasan psikologi merupakan indikator berhubungan dengan situasi atau kondisi jika pegawai, seperti sikap terhadap pekerjaan, keterampilan dan bakat, serta ketenteraman dalam bekerja.

## **2.4.3. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Setiap orang tentu ingin mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap jenis pekerjaannya. Karena kepuasan dalam bekerja dapat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan senang atau tidaknya seorang karyawan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan seorang karyawan dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut. Ada beberapa indikator yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya:

### 1. Kepuasan Terhadap Pekerjaannya Sendiri

Setiap jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan tentunya akan menghasilkan motivasi dan prestasi kerja yang merupakan bagian dari kepuasan

kerja karyawan. Seorang karyawan akan merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya apabila memenuhi hal berikut:

- a. Pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang penting dan memiliki manfaat
- b. Karyawan menyadari betul tugas dan tanggung jawabnya atas hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan.
- c. Karyawan mampu memastikan bahwa hasil kerjanya tersebut mampu mencapai nilai kepuasan.

Karakteristik yang terdapat di dalam sebuah pekerjaan dapat menjadi faktor tepenuhinya rasa puas dalam bekerja. Karyawan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang jika pekerjaan tersebut dapat memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk memaksimalkan kemampuan dan kecakapannya, memberikan berbagai pilihan tugas yang ia senangi, dan memberikan feed back atau umpan balik yang sesuai dengan harapan karyawan tersebut.

## 2. Kepuasan Terhadap Pemberian Gaji

Kepuasan terhadap pemberian gaji ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang karyawan pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan, serta kepuasan terhadap tingkat kenaikan gaji.

## 3. Kepuasan Terhadap Promosi

Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan

yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

#### 4. Kepuasan Terhadap Atasan

Indikator lain yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap atasan. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya atasan yang berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawannya.

Gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan kinerja karyawannya akan sering memberikan perhatian pada karyawannya guna menciptakan hubungan kerja yang baik. Bentuk perhatian tersebut bisa berupa pengecekan secara rutin terhadap kinerja karyawan serta memberikan arahan dan nasehat secara personal terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawan dapat digambarkan sebagai sikap terbuka yang diberikan oleh seorang atasan sehingga karyawannya tersebut dapat berpartisipasi langsung dalam mendiskusikan masalah pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

#### 5. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi

jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar karyawan. Perasaan senang dan rasa persahabatan yang timbul tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Apabila beberapa indikator di atas sudah terpenuhi maka kepuasan kerja karyawan pun dapat terwujud. Apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang ia lakukan maka kinerja karyawan tersebut tentu akan lebih meningkat. Hal tersebut tentu dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan.

Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan, sebuah perusahaan bisa melakukan banyak cara untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya rating scale, Interviews, dan critical incidents. Agar lebih jelas, mari kita simak ulasannya berikut ini:

#### 1. Pengukuran Kepuasan Kerja Menggunakan Rating Scale

Rating scale merupakan salah satu cara mengukur kepuasan kerja yang sering digunakan oleh sebagian besar perusahaan. Cara pengukuran kepuasan kerja jenis ini bisa dilakukan dengan dua cara pengukuran yaitu minesota satisfaction questionnaire dan questionnaire, dan job descriptive index. Minesota satisfaction questionnaire merupakan instrumen pengukur kepuasan kerja yang memuat secara detail hal-hal apa saja yang bisa dimasukkan ke dalam kategori unsur kepuasan kerja dan unsur ketidakpuasan kerja.

Rating scale jenis ini dapat mengukur berbagai macam elemen pekerjaan yang dinilai mampu menggambarkan tingkat kepuasan karyawan, dari mulai

elemen pekerjaan yang memiliki nilai sangat memuaskan hingga elemen pekerjaan yang memiliki nilai sangat tidak memuaskan. Setiap karyawan akan diminta memberikan jawaban yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang sedang ia lakukan saat ini

Sedangkan cara pengukuran kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan job descriptive index merupakan cara pengukuran kepuasan kerja yang akan memberikan gambaran mengenai sikap karyawan terhadap elemen-elemen pekerjaan yang ia jalani. Variable yang menjadi tolak ukurnya adalah pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji yang didapatkan, peluang untuk mendapatkan promosi, supervisi, dan rekan kerja.

## 2. Pengukuran Kepuasan Kerja Menggunakan Interviews

Interviews merupakan cara mengukur kepuasan kerja karyawan dengan proses wawancara kepada karyawan yang dilakukan secara personal. Metode ini dinilai ampuh dalam mengetahui secara mendalam tentang sikap karyawan terhadap berbagai macam elemen yang terdapat di dalam pekerjaannya

## 3. Pengukuran Kepuasan Kerja Menggunakan Critical Incidents

Critical incidents merupakan instrumen pengukur kepuasan kerja karyawan dengan mengajukan beberapa pertanyaan pada para karyawan mengenai berbagai macam faktor yang dapat membuat mereka merasa puas atau tidak puas.

### **2.4.4. Indikator Kepuasan Kerja**

Setiap karyawan memiliki tolak ukur kepuasan kerja yang berbeda standarkepuasannya. Adapun indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014) antara lain:

1) Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang lain yang tidak bertanggung jawab.

2) Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugas yang memenuh janji bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4) Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6) Tingkat gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

#### 7) Kepuasan kerja tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada parakaryawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

#### 8) Lingkungan kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasanyaman dalam bekerja. Sedangkan menurut Colquitt *et al.*, (2013) terdapat beberapa indikator kepuasankerja, yaitu:

##### 1. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlahupah atau uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

##### 2. Promosi

Promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

##### 3. Pengawasan (supervisi)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja saling bergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itu efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

#### 5. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang baik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

#### 6. *Altruism*

*Altruism* adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik.

#### 7. Status

Status merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Status yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa cara seperti keterampilan & keahlian, jangka waktu latihan, jumlah tanggung jawab sosial ataupun sikap kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu.

#### 8. Lingkungan social

Terdiri dari lingkungan kerja fisik dan psikologis. Karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya bila kondisi sekitarnya bersih, terang, tidak terlalu sempit dan bising. Sehingga karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan dalam suasana atau kondisi yang harmonis.

Adapun indikator kepuasan kerja dikompilasi dari penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan, (2014) dan Colquitt *et al.*, (2013) akan digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1) Pekerjaan itu sendiri Pekerjaan yang sesuai merupakan kepuasan karyawan, dimana pekerjaan sebagai kesempatan untuk belajar, menerima tanggung jawab dan kemajuan karyawan.

#### 2) Gaji

Jumlah gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan karyawan.

### 3) Promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

### 4) Pengawasan

Gaya pengawasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pengawasan berpusat pada karyawan dan iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

### 5) Rekan kerja

Kelompok kerja saling tergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini membuat pekerjaan menjadi lebih efektif, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

## **2.5. Kinerja**

### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja atau biasa disebut *performance* adalah keluaran atau hasil dari sebuah proses (Nurlaila, 2010:71). Luthans (2005:165) menyatakan bahwa berdasarkan pendekatan perilaku manajemen, kinerja didefinisikan sebagai kualitas atau kuantitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan melalui pekerjaan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkunagara (2002:22) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dilihat dari aspek kuantitas maupun kualitas. Adapun Dessler (2000:41) juga menyatakan pendapatnya bahwa kinerja

adalah prestasi kerja yang merupakan perbandingan antara hasil kerja dan standar yang ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:65) kinerja pada dasarnya merupakan hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang pegawai. Kinerja adalah tingkat keberhasilan atau hasil yang diperoleh seseorang dari keseluruhan periode tugas yang dibandingkan dengan kemungkinan-kemungkinan, seperti sasaran atau target, standar kerja, kriteria yang disepakati bersama. Adapun manajemen kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan secara keseluruhan guna meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan baik individu maupun berkelompok.

*Job Performance* (kinerja) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 1980:47). Menurut Vroom (dalam As'ad, 1980:47) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, tetapi sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Definisi lain prestasi kerja atau kinerja menurut Hasibuan(2001:160) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Stolovitch dan Keeps (dalam Rivai, 2005:14) berpendapat bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Sedangkan Rivai (2005:14) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Beberapa pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang telah dibebankan kepadanya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

### **2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Bernardin (dalam Robbins, 1998:260) mengemukakan bahwa kinerjadikatakan baik bila karyawan memenuhi hal-hal sebagai berikut :

#### **1. Kualitas kerja**

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaanyang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dankemampuan karyawan.

#### **2. Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sepertijumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yangdiukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskanbeserta hasilnya.

#### **3. Ketepatan waktu**

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi *output*.

#### 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.

#### 5. Kemandirian

Tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya.

#### 6. Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Diukur dari persepsi pegawai dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas pegawai.

Sedangkan menurut *James A. F. Stoner dan R.E. Freeman (dalam Dharma, 2001:554)* faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah :

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
4. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
5. Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
7. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
8. Kualitas pribadi (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

### **2.5.3. Instrumen Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yaitu

indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Artinya pengukuran ini dilakukan dengan memanfaatkan data kinerja. Data kinerja dapat diperoleh melalui dua sumber yaitu (1) Data internal, berasal dari system informasi yang diterapkan pada instansi, dan (2) Data eksternal, berasal dari luar instansi baik data primer maupun data sekunder. Pengumpulan data kinerja diarahkan untuk mendapatkan data kinerja yang akurat, lengkap, tepat waktu, dan konsisten, yang berguna bagi pengambilan keputusan dalam rangka perbaikan kinerja tanpa meninggalkan prinsip-prinsip keseimbangan biaya dan manfaat, efisien dan efektivitas.

Pengukuran kinerja mencakup : (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (Rencana tingkat pencapaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran organisasi yang merupakan tingkat pencapaian target (Rencana tingkat pencapaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen Rencana Kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan Formulir, secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Tentukanlah **TUJUAN** yang ingin dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Tujuan ini mengacu pada visi dan misi organisasi serta grand strateginya.
2. Tentukanlah **SASARAN** kegiatan sebagai hasil yang ingin dicapai secara nyata dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang

lebih pendek dari TUJUAN. SASARAN inilah yang akan diwujudkan pada kurun waktu tertentu beserta dengan INDIKATOR dan Rencana tingkat capaiannya (targetnya).

3. Tentukanlah INDIKATOR kinerja sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. INDIKATOR kinerja yang akan ditetapkan dikategorikan berdasarkan kelompok :
  - Indikator Masukan. Indikator ini adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan keluaran, misalnya : sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.
  - Indikator Keluaran. Indikator ini adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan/atau nonfisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
  - Indikator Hasil. Indikator ini adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Indikator hasil merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
  - Indikator Manfaat. Indikator ini adalah kegunaan suatu keluaran yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh public.

- Indikator Dampak. Indikator ini adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya, mulai dari capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.
4. Tentukanlah TARGET (Rencana Tingkat Capaian) dari masing-masing indikator. Target merupakan suatu perhitungan yang dapat dikontrol dalam pencapaiannya. Dalam menentukan target harus memperhatikan kapasitas dan sumber daya yang tersedia, baik pada kondisi saat ini maupun proyeksi realitas masa depan. Target harus dinyatakan dalam ukuran tertentu, dalam bentuk satuan output tertentu dalam capaian indikator kinerja.

#### **2.5.4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Henry Simamora dalam buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Sunarto (2003): Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

#### **1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan**

- 1) karakteristik situasi,
- 2) deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,

- 3) tujuan-tujuan penilaian kinerja,
- 4) sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

## **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

### **1) Tujuan evaluasi**

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

### **2) Tujuan pengembangan**

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

## **3. Manfaat penilaian kinerja karyawan**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan,

kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1) Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :

a. Internal (pribadi)

- Kemampuan tinggi
- Kerja keras

b. Eksternal (lingkungan)

- Pekerjaan mudah
- Nasib baik
- Bantuan dari rekan- rekan
- Pemimpin yang baik

2) Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor :

a. Internal (pribadi)

- Kemampuan rendah
- Upaya sedikit

b. Eksternal (lingkungan)

- Pekerjaan sulit
- Nasib buruk
- Rekan-rekan kerja tidak produktif
- Pemimpin yang tidak simpatik

## **5. Cara-Cara untuk Meningkatkan Kinerja**

### **1. Diagnosis**

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

### **2. Pelatihan**

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

### **3. Tindakan**

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

#### **2.5.5. Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (2006) ada enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Indikator Kinerja menurut Swanson dan Holton yang dikutip oleh Keban (2004:194) mengemukakan bahwa: “kinerja pegawai secara individu dapat dilihat dari apakah misi dan tujuan pegawai sesuai dengan misi lembaga, apakah pegawai menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah pegawai mempunyai kemampuan mental, fisik, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki motivasi yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam bekerja. Kinerja dapat diukur dari (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) kerjasama, (4) pengetahuan tentang kerja, (5)kemandirian kerja, (6) kehadiran dan

ketepatan waktu, (7) pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, (8) inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, (9) kemampuan supervisi dan teknik (Schuler dan Dowling, dalam Keban, 2004:195).

Untuk mengukur kinerja secara individual, McKenna dan Beech (1995) ada beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai menurut McKenna dan Beech adalah:

- a. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten
- b. Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
- c. Kualitas pekerjaan
- d. Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Konseptual

*Job Performance* kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 1980:47). Menurut Vroom (dalam As'ad, 1980:47) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, tetapi sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

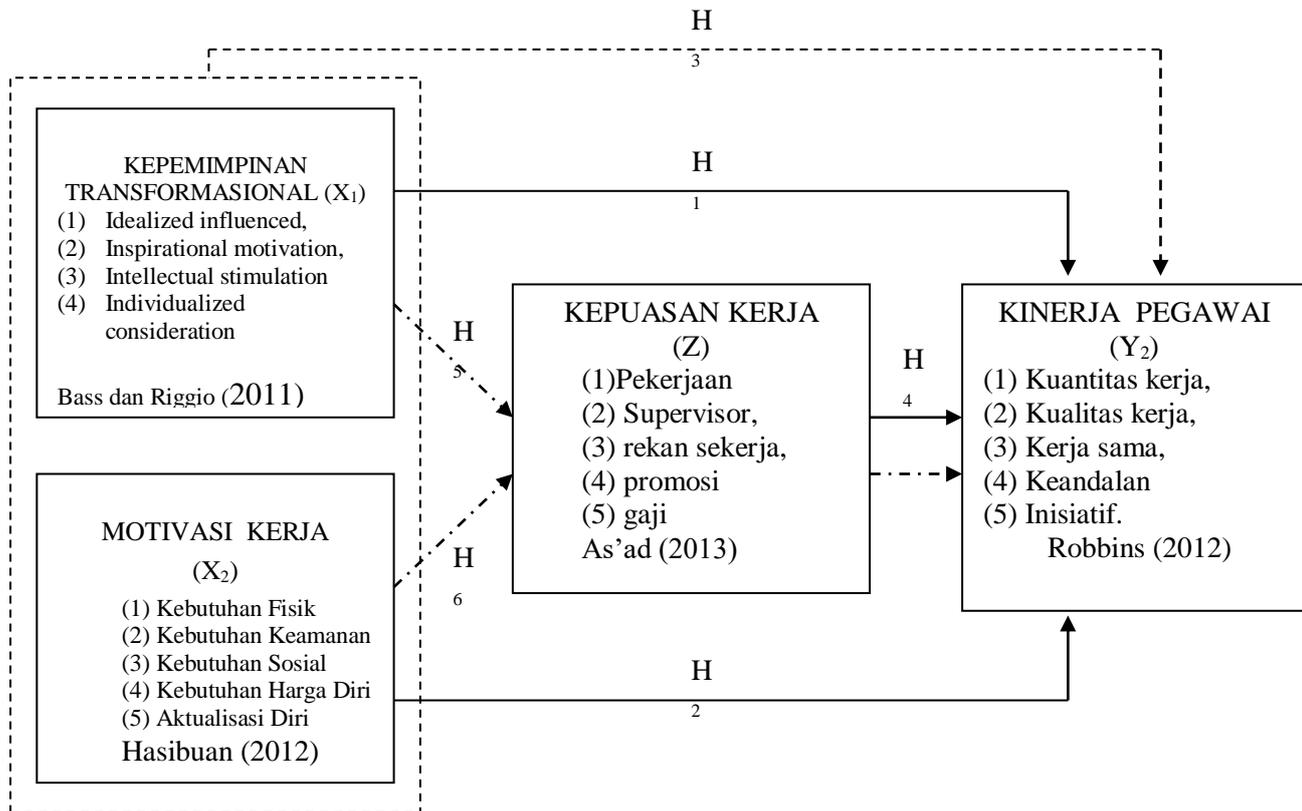
Bass dan Riggio (2011) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang dapat memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan sesuatu lebih baik dari harapan awal yang mereka pikirkan serta memberikan perhatian dan kuasa kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang ada pada mereka. Terdapat empat aspek pada kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Hasibuan (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah bentuk pemberian berupa daya penggerak yang dapat menciptakan gairah bekerja pada seseorang sehingga mau bekerja secara efektif, bekerja sama, dan berintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai suatu kepuasan.

Adapun yang dimaksud dengan kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut tampak

dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

Kerangka konseptual penelitian digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

- > : Arah hubungan parsial
- - - - -> : Arah hubungan simultan
- · · · ·> : Arah hubungan intervening

Gambar 3.1.

Kerangka Konseptual Penelitian

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah serta kerangka pikir yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa hipotesis penelitian, yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai variabel *intervening* pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene. .
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai variabel *intervening* pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Beberapa konsep yang terdapat dalam penulisan ini perlu dijelaskan definisi operasionalnya sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai bentuk kepemimpinan yang dapat memotivasi bawahannya agar dapat melaksanakan sesuatu lebih baik dari harapan awal yang mereka pikirkan serta memberikan perhatian dan kuasa kepada bawahan untuk mengembangkan potensi yang ada pada mereka. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan menurut Menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 133), kepemimpinan pada dasarnya melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: 1) *idealized influenced*; 2) *inspirational motivation*; 3) *intellectual simulation*; dan 4) *individualized consideration*.
2. Motivasi kerja merupakan kemampuan suatu organisasi dan pimpinan di dalamnya untuk memberikan dorongan kepada pegawai sebagai upaya menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. (Recepoglu, 2013). Ken Thomas dengan teorinya Model Motivasi Intrinsik menggambarkan karyawan sebagai orang termotivasi secara intrinsik bila dia benar-benar peduli dengan pekerjaannya, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, dan mendapat kekuatan dan kepuasan dalam

melakukannya dengan baik (Robbins, 2008: 232) terdiri atas: 1) ekstrinsik dan 2) intrinsik.

3. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang positif dari pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut (Schermerhorn, 2010: 333) yaitu : 1) pekerjaan itu sendiri; 2) supervisor; 3) rekan kerja; 4) promosi; dan 5) gaji.

Kinerja pegawai adalah hasil atas tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Usman (2009: 489) dalam bukunya “Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan” menyebutkan ada 5 faktor penilaian kinerja yang populer yaitu : 1) kuantitas kerja; 2) kualitas kerja; 3) kerja sama; 4) kendala; dan 5) inisiatif.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena social, dan fenomena social dijabarkan dalam beberapa komponen masalah, variabel, dan indicator. Dimana setiap variabel yang ditentukan diukur dengan memberikan symbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variabel tersebut (Saban,Echdar,2017).

Peneliti kuantitatif merupakan studi yang diposisikan sebagai bebas nilai (*Value free*. Dengan kata lain, penelitian kuantitatif sangat ketat menerapkan prinsip-prinsip objektivitas. Objektivitas itu diperoleh antara lain melalui penggunaan instrument yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Peneliti yang melakukan studi kuantitatif mereduksi sedemikian rupa hal-hal yang dapat membuat bias, misalnya akibat masuknya persepsi dan nilai-nilai pribadi. Jika dalam penelaahan muncul adanya bias, maka penelitian kuantitatif akan jauh dari kaidah-kaidah teknik ilmiah yang sesungguhnya (Sudarwan Danim, 2002)

Penelitian kuantitatif menurut Creswell (2010), adalah: *an inquiry into a social or human problem, based on a testing theory composed of variables, measured with number, and analyzed with statistical procedures, in order to determine whether the predictive generalizations of the theor hold true*. Dengan

demikian, penelitian kuantitatif ingin memecahkan masalah sosial atau kemanusiaan berdasarkan atas variable yang tersusun dari teori-teori diukur dengan satuan angka-angka kuantitatif, dianalisis dengan prosedur statistic, untuk menentukan apakah generalisasi dari teori-teori itu masih berlaku atau tidak.

Selain itu, metode penelitian kuantitatif juga dikatakan sebagai metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial. Untuk dapat melakukan pengukuran, setiap fenomena sosial dijabarkan ke dalam beberapa komponen masalah, variable dan indikator. Setiap variable yang ditentukan diukur dengan memberikan symbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variable tersebut. Dengan menggunakan symbol-simbol angka tersebut, teknik perhitungan secara kuantitatif matematik dapat dilakukan sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum didalam suatu parameter.

Tujuan utama dari metode penelitian kuantitatif ialah menjelaskan suatu masalah, tetapi menghasilkan generalisasi. Generalisasi ialah suatu kenyataan kebenaran yang terjadi dalam suatu realitas tentang suatu masalah yang diperkirakan akan berlaku pada suatu populasi tertentu. Generalisasi dapat dihasilkan melalui suatu metode perkiraan atau metode estimasi yang umum berlaku didalam statistika induktif. Metode estimasi itu sendiri dilakukan berdasarkan pengukuran terhadap keadaan nyata yang lebih terbatas lingkup yang juga sering disebut "*sample*" dalam penelitian kuantitatif. Jadi, yang diukur dalam penelitian sebenarnya ialah bagian kecil dari populasi atau sering disebut

“data”. Data ialah contoh nyata dari kenyataan yang dapat diprediksikan ke tingkat realitas dengan menggunakan metodologi kuantitatif tertentu. Penelitian kuantitatif mengadakan eksplorasi lebih lanjut serta menemukan fakta dan menguji teori-teori yang timbul.

Penelitian kuantitatif bertolak dari studi pendahuluan dari objek yang diteliti. Masalah harus digali melalui studi pendahuluan melalui fakta-fakta empiris, sehingga peneliti harus menguasai teori melalui membaca berbagai referensi. Selanjutnya masalah dirumuskan secara spesifik. Untuk menjawab masalah yang bersifat sementara (hipotesis) maka, peneliti dapat memilih metode / strategi/ pendekatan/ desain penelitian yang sesuai. Setelah metode penelitian yang sesuai telah dipilih, maka peneliti dapat menyusun instrument penelitian, dan hendaknya instrument penelitian terlebih diuji validitas dan realibilitasnya. Penelitian kuantitatif banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Demikian pula pada tahap kesimpulan penelitian, akan lebih baik disertai dengan gambar, table, grafik, atau tampilan lainnya.

Oleh sebab itu, pengumpulan data pada penelitian kuantitatif harus dilakukan pada objek tertentu baik populasi maupun sampel. Jika peneliti akan membuat generalisasi terhadap temuannya, maka sampel yang diambil harus representatif (mewakili). Setelah data terkumpul, selanjutnya dianalisis untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis. Dalam analisis akan ditemukan apakah hipotesis ditolak atau diterima atau apakah penemuan itu sesuai dengan hipotesis yang diajukan atau tidak. Oleh karena kesimpulannya

berdasarkan metode penelitian kuantitatif, maka penelitian ini bersifat linear, dimana langkah-langkahnya jelas, yaitu mulai dari rumusan masalah, berteori, berhipotesis, pengumpulan data, analisis data, serta kesimpulan dan saran

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene yang dimulai dari bulan Oktober sampai dengan bulan November 2019.

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan wilayah yang secara umum berupa objek atau subjek yang memiliki kuantitas serta karakteristik tertentu yang ditunjuk oleh peneliti guna dipelajari lebih lanjut dan diberi simpulan. Adapun populasi dalam penelitian ini ialah seluruh pegawai yang terdapat di dalam Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene yang berjumlah 97 orang. Selanjutnya teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel ialah teknik *sampling* (sensus). Teknik *sampling* merupakan teknik dengan menentukan seluruh populasi menjadi sampel. Artinya, seluruh jumlah populasi juga merupakan jumlah sampel, yakni sebanyak 97 orang pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

#### **4.4. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner/angket dan *interview* (wawancara).

1. Kuesioner digunakan dengan maksud mendapatkan data primer dari responden sebagai subjek penelitian.

2. Interview digunakan dengan maksud dapat mendapatkan data awal serta informasi yang lebih rinci atau detail.

#### **4.5. Jenis dan Sumber data**

##### **1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dimaksud adalah data yang berbentuk angka-angka sedangkan data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka-angka.

##### **2. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari sampel sebagai responden penelitian dan data sekunder diperoleh dari data dokumen pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

#### **4.6. Uji Instrumen Penelitian**

##### **1. Uji Validasi**

Suliyanto (2011) menyatakan bahwa uji validitas dalam penelitian digunakan untuk mengetahui ketepatan atau relevansi pertanyaan-pertanyaan yang terdapat pada kuesioner yang berarti dapat diganti atau dibuang. Kuesioner riset dapat dikatakan valid jika instrument yang digunakan dapat mengukur besarnya variabel yang diteliti (Umar, 2012).

- a. Apabila  $r$  dihitung positif serta  $r > r_{table}$  maka butir pertanyaan dapat dikatakan valid.

- b. Apabila  $r$  dihitung negative atau  $r$  dihitung  $< r$  table maka butir pertanyaan dapat dikatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2012) pengujian reliabilitas digunakan untuk menentukan ketepatan instrumen, dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali oleh responden atau tidak. Adapun pengujian ini bertujuan untuk mengamati masing-masing instrumen dengan koefisien *cronback alpha*. Suatu variabel atau konstruk dapat dikatakan reliable apabila memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ .

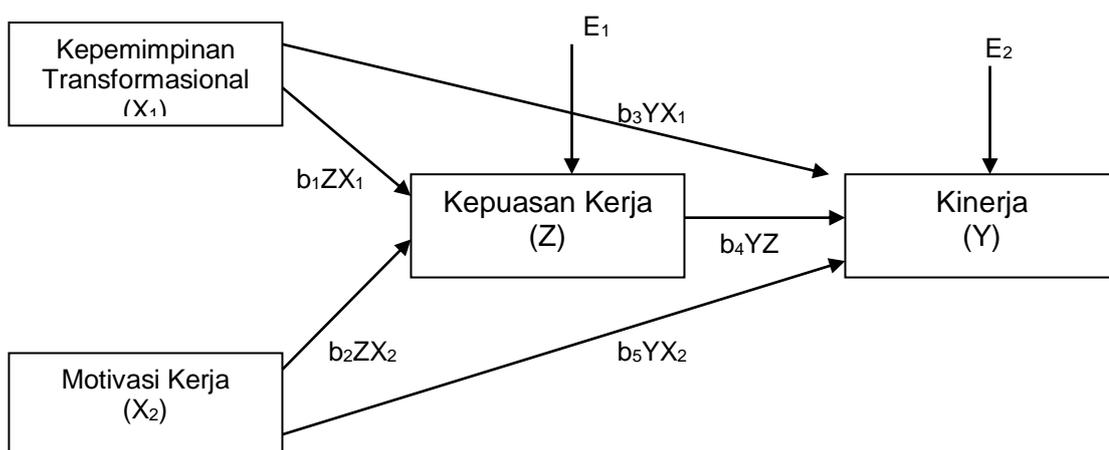
### 4.7. Pengujian Hipotesis

#### 1. Analisis Jalur (Path Analysis)

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis jalur (*path analysis*). Menurut Sunyoto (2011), analisis jalur adalah bentuk perluasan model regresi yang akan digunakan dalam analisis hubungan antarvariabel guna mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat. Riduwan (2012) menguraikan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam analisis jalur yakni sebagai berikut :

- a. Menyusun model yang didasarkan pada teori dan konsep (model dinyatakan dengan bentuk persamaan). Adapun kajian teoretis serta hasil penelitian yang telah ada sebelumnya dan dikembangkan dengan model teoretis dalam penelitian yakni: analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja merupakan

variabel intervening apabila dirumuskan dalam bentuk persamaan structural dan gambar dengan model *path analysis*.



Gambar 4.1

Gambar asumsi analisis jalur

Berdasarkan gambar tersebut diketahui hubungan antarvariabel ialah berbentuk linier. Artinya sistem aliran ke satu arah dan tidak terjadi pemutaran kembali (looping) sehingga persamaan structural analisis jalur dapat dibuat menjadi  $X_1, X_2$  sebagai variabel bebas (variabel eksogen), kemudian Z merupakan variabel intervening, Y merupakan variabel terikat (variabel endogen), dan  $E =$  Error seperti berikut ini:

1. Persamaan substruktur pertama

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1$$

2. Persamaan substruktur kedua

$$Y = b_3YX_1 + b_4YZ + b_5YX_2 + E_2$$

Dimana:

Z = Kepuasan kerja

Y = Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = Motivasi kerja

E = Error

- b. Pemeriksaan yang dilakukan pada asumsi yang melandasi analisis jalur, yaitu:
- 1) hubungan antarvariabel ialah linier dan aditif, 2) model yang digunakan ialah *recursive*, yakni aliran kausal yang hanya ke satu arah. Model recursive digunakan apabila dapat memenuhi asumsi-asumsi seperti: (1) antarvariabel eksogenus saling bebas, (2) pengaruh kausalitas pada variabel endogenus ialah searah, (3) berdasar pada data yang reliable dan valid.
- c. Dalam perhitungan koefisien jalur digunakan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 16.0 dengan melalui analisis regresi parsial yang mana koefisien jalurnya ialah koefisien regresi yang distandardisasi (*standardized coefficients beta*) yang berpengaruh langsung. Adapun pengaruh tidak langsung ialah perkalian antara koefisien jalur persamaan dan pengaruh total yakni penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung.
- d. Dalam penelitian ini analisis jalur digunakan dalam interpretasi analisis jalur karena terdapatnya kesesuaian model baik secara empiric atau teoretik yang nantinya akan teruji kebenarannya. Namun, apabila tidak sesuai maka model teoretik direvisi merupakan cara yang alternatif yang dapat dilakukan.

## 2. Uji Pengaruh Lngsung (*Direct Effect*) dan Pengruh Tidak Lngsung (*Indirect Effect*)

Dalam pembahasan ini berkaitan tentang pembahasan pengaruh langsung (*Direct Effect*) dan tidak langsung (*Indirect Effect*) antara variabel bebas dan variabel terikat.

### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung antara variabel bebas (X), variabel *intervening* (Z), dan variabel terikat (Y):

1. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja ( $X_1 \rightarrow Z$ )
2. Pengaruh langsung variabel Motivasi kerja dan kepuasan kerja ( $X_2 \rightarrow Z$ )
3. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai ( $X_1 \rightarrow Y$ )
4. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai ( $Z \rightarrow Y$ )
5. Pengaruh langsung variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai ( $X_2 \rightarrow Y$ )

### b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (X), variabel *intervening* (Z), dan variabel terikat (Y):

1. Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ( $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )
2. Pengaruh langsung variabel Motivasi kerja dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ( $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

### 3. Uji t (uji parsial)

Uji parsial digunakan untuk mengetahui tentang ada atau tidaknya pengaruh pada masing-masing variabel bebas parsial terhadap variabel terikat yang diuji dengan tingkat keyakinan yakni 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Pengujian hipotesis yang digunakan dalam uji secara parsial adalah sebagai berikut:

$H_0 = b_1, b_2 = 0$  (Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja)

$H_1 = b_1, b_2 \neq 0$  (Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja)

$H_0 = b_1, b_2 = 0$  (Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai)

$H_1 = b_1, b_2 \neq 0$  (Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai)

Nilai  $t_{\text{-hitung}}$  akan dibandingkan dengan  $t_{\text{-tabel}}$  dengan kriteria dalam pengambilan keputusan yakni:

Jika  $t_{\text{-hitung}} < t_{\text{-tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, pada  $\alpha = 5\%$

Jika  $t_{\text{-hitung}} > t_{\text{-tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, pada  $\alpha = 5$

### 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian kontribusi pengaruh seluruh variabel bebas bersama-sama terhadap variabel terikat dapat dilihat dari koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimana  $0 < R^2 < 1$ . Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2014).

Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila nilai  $R^2$  semakin dekat dengan nilai 1 maka akan semakin kuat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Begitu pun sebaliknya, apabila nilai  $R^2$  semakin dekat dengan nilai 0 maka akan semakin lemah pula pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Majene Nomor 38 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Majene nomor 44 Tahun 2016 tentang susunan organisasi, tugas pokok, dan fungsi perangkat daerah Kabupaten Majene yang menjabarkan dengan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene, maka Struktur Organisasi Badan Keuangan dan Aset Daerah yang dipimpin oleh Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene dibantu oleh jajaran structural:

1. Kepala BKAD
2. Sekretaris, terdiri atas:
  - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawwaan;
  - b. Sub Bagian Keuangan;
  - c. Sub Bagian Program, Data dan Informasi,
3. Bidang Anggaran, terdiri atas:
  - a. Sub Bidang Anggaran Pendapatan dan Analisis Kebutuhan;
  - b. Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung; dan
  - c. Sub Bidang Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan.
4. Bidang Perbendaharaan, terdiri atas:
  - a. Sub Bidang Pendapatan Transfer dan Pengelolaan Kas Umum Daerah;

- b. Sub Bidang Belanja Langsung; dan
  - c. Sub Bidang Belanja Tidak Langsung dan Pembiayaan.
5. Bidang Akuntansi, terdiri atas:
- a. Sub Bidang Akuntansi Pendapatan dan Pelaporan;
  - b. Sub Bidang Akuntansi Belanja dan Pertanggungjawaban; dan
  - c. Sub Bidang Akuntansi dan Pembiayaan.
6. Bidang Aset, terdiri atas:
- a. Sub Bidang Perencanaan dan Evaluasi Aset;
  - b. Sub Bidang Penatausahaan Aset;
  - c. Sub Bidang Pemanfaatan.
7. Kelompok Jabatan Fungsional

Visi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan keadaan yang ingin diwujudkan OPD pada akhir periode Renstra sesuai dengan tugas dan fungsi yang sejalan dengan pernyataan visi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah dalam RPJMD, Kriteria suatu rumusan visi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Menggambarkan arah yang jelas tentang kondisi pembangunan masa depan yang dicapai melalui penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi OPD dalam 5 (lima) tahun mendatang;
2. Dengan penjelasan yang operasional sehingga mudah dijadikan acuan bagi perumusan strategi, kebijakan, program dan kegiatan;
3. Dengan penjelasan visi tersebut dibutuhkan OPD, relevansi visi dengan permasalahan dan potensi pembangunan di daerah yang terkait dengan tugas dan fungsi OPD;

4. Sejalan dengan visi dan misi kepala daerah dan arah pembangunan daerah menengah.

Misi Perangkat daerah adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan sesuai tugas dan fungsi dalam rangka mewujudkan visi OPD. Untuk rumusan misi yang baik adalah membantu lebih jelas visi yang diinginkan dan yang akan dicapai serta uraian upaya-upaya yang akan dilakukan. Dalam suatu dokumen perencanaan, rumusan misi menjadi penting untuk memberikan kerangka bagi tujuan sasaran yang ingin dicapai dan menentukan arah kebijakan yang akan ditempuh dalam misi tersebut.

Visi Misi Kabupaten Majene periode 2016 – 2021 merupakan perwujudan visi misi Bapak Bupati Dr. H. Fahmi Massiara, MH dan Bapak Wakil Bupati H. Lukman, S.Pd., M.Pd sebagai Bupati dan Wakil Bupati terpilih pada Pilkada serentak 9 Desember 2015.

Visi Kabupaten Majene periode 2016 – 2021 adalah : MAJENE PROFESIONAL, PRODUKTIF, PROAKTIF 2021.

Dimana penjelesan visi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Majene Profesional

Majene Profesional yang dimaksud pada Visi diatas adalah :

- a. Tata Kelola Pemerintahan diwujudkan melalui pengoptimalan penyelenggaraan otonomi daerah; diberbagai bidang dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat yang optimal, sertameningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;

- b. Aparat Pemerintahan diwujudkan melalui peningkatan kompetensi dan profesionalisme aparatur pemerintah daerah;
- c. Sumber daya manusia diwujudkan melalui peningkatan derajat pendidikan kesehatan masyarakat serta meningkatkan keterampilan kerja masyarakat yang dilandasi nilai-nilai agama dan budaya local daerah.

## 2. Majene Produktif

Majene produktif yang dimaksud pada visi diatas adalah :

Majene Produktif melalui perkuatan dan peningkatan perekonomian kerakyatan dengan optimalisasi dari potensi daerah (Pertanian, Perikanan kelautan dan Parawisata).

## 3. Majene Proaktif

Majene Proaktif dalam menghadirkan peran pemerintah daerah dalam memfasilitasi pemenuhan segala kebutuhan masyarakat menuju masyarakat Majene sejahtera tercukupinya kebutuhan manusia meliputi pangan, papan, sandang, kesehatan, pendidikan dan lapangan kerja selanjutnya mengarah pada peningkatan kualitas hidup masyarakat Kabupaten Majene yang layak dan bermartabat;

- a. Majene Proaktif dalam upaya mendayagunakan segala potensi sumber daya keuangan baik dari APBD Kabupaten Majene dan sumber pembiayaan lain (APBD, APBN dan pelibatan sektor swasta dalam rangka pembiayaan pembangunan daerah;
- b. Majene Proaktif dalam memerdayakan segala komponen masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam penelenggaraan pembangunan.

Untuk mewujudkan visi Majene Profesional, Produktif, Proaktif, Proaktif 2021 di perlukan misi untuk mencapai visi tersebut diantaranya:

1. Mewujudkan sumber daya manusia dan masyarakat Kabupaten Mjene yang berkualitas;
2. Mewujudkan kesejahteraan social masyarakat;
3. Mewujudkan optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam bidang pertanian, perikanan kelautan dan parawisata;
4. Memperkuat dan meningkatkan pertumbuhan perekonomian kerakyaan dengan mengoptimalkan potensi daerah yang didukung oleh kemandirian masyarakat;
5. Meningkatkan pembangunan infrastruktur bagi percepaatan aspek-aspek pembangunan;
6. Supremasi hokum dan menciptakan pemerintha yang bersih dan professional dengan peningkatan kapasitas aparatur didasarkan pada nilai-nilai kebenaran dan berkeadilan.

Berdasarkan visi misi Kabupaten Majene 2016 – 2021 diatas, Badan keuangan dan Aset Daerah (BKAD) sesuai dengan tugas dan fungsinya melaksanakan misi ke 6 (enam) yaitu : Supremasi Hukum dalam menciptakan Pemerintah yang bersih dan Profesional dengan Peningkatan Kapasitas Aparatur didasarkan pada nilai-nilai kebenaran dan Berkeadilan.

Untuk mencapai misi ke 6 dijabarkan tujuan dan sasaran dari misi tersebut diantaranya :

1. Memperkuat kelembagaan pemerintah daerah dengan sasaran Pembangunan difokuskan kepada :
  - a. Terwujudnya manajemen perencanaan yang efektif dan memperhatikan keinginan masyarakat secara memadai dapat diukur berdasarkan persentase usulan musrembang yang terakomodir lebih besar serta penjabaran program yang terdapat dalam RPJMD ke dokumen RKPD lebih selaras dan lebih konsisten sesuai dengan tujuan akhir/target RPJMD
  - b. Meningkatnya akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintah daerah dapat ditandai dengan peningkatan grade penilaian pada dokumen LPPD, LAKIP dan LPPD serta pemberian predikat opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan oleh badan Pemeriksaan Keuangan (BPK)
  - c. Terwujudnya tertib administrasi kependudukan dapat ditandai dengan peningkatan proporsi penduduk yang memiliki dokumen kependudukan dan pencatatan sipil.

#### **5.1.2. Gambaran Umum Responden**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari penyebaran kuesioner terhadap pegawai. Data dikumpulkan dengan cara memberikan kuesioner kepada partisipan atau responden untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan cara memberikan persepsinya terhadap pernyataan yang diajukan perihal variabel yang diteliti. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 97

orang yang dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, usia dan lama bekerja.

Tabel 5.1.  
Deskripsi Profil Responden

No	Kriteria	Jumlah	Presentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	55	56,7
	Wanita	42	43,3
	Total	97	100,0
2	Pendidikan Terakhir		
	SMA/Sederajat	18	40,38
	Sarjana	71	55,77
	Pascasarjana	8	3,85
	Total	97	100,0
3	Usia		
	20 – 30 tahun	20	1,91
	>30 – 40 tahun	47	51,92
	>40 – 50 tahun	26	38,46
	> 50 tahun	4	7,69
	Total	97	100,0
4	Lama Bekerja		
	2 Tahun	0	0,00
	> 2 – 5 tahun	14	5,76
	> 5 – 10 tahun	35	42,30
	> 10 – 20 tahun	42	44,22
	> 20 – 30 tahun	5	7,68
	> 30 tahun	1	0,04
	Total	97	100,0

Sumber : Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.1 menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik responden menurut jenis kelamin, diketahui bahwa responden yang paling dominan adalah laki-laki sebanyak 55 orang atau 56,7% sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 42 orang atau 43,3%. Kemudian, profil responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden yang terdapat pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene mayoritas responden berpendidikan akhir adalah Sarjana (S1) yakni sebanyak 71 orang atau sebesar

55,77%; yang berpendidikan SMA sebanyak 18 orang atau sebesar 40,38% dan yang berpendidikan pascasarjana sebanyak 8 orang atau sebesar 3,85%.

Dari hasil analisis deskripsi berdasarkan usia menunjukkan bahwa berdasarkan karakteristik responden menurut usia, diketahui bahwa yang berumur antara 20 – 30 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 1,92%; kemudian yang berumur di atas 30 - 40 tahun sebanyak 47 orang atau sebesar 51,92%; yang berumur di atas 40 – 50 sebanyak 26 orang atau sebesar 38,6% dan yang berumur >50 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 7,69%. Profil responden berdasarkan lama bekerja, diketahui bahwa masa kerja >2 – 5 tahun sebanyak 14 orang atau sebesar 5,77%; kemudian responden dengan masa kerja >5 – 10 tahun sebanyak 35 orang atau sebesar 42,31%; responden dengan masa kerja >10 – 20 tahun sebanyak 42 orang atau sebesar 44,23% responden dengan masa kerja >20 – 30 tahun sebanyak 5 orang atau 7,69% dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 1 orang atau sebesar 0,04%.

### **5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dari hasil pengumpulan data di lapangan yang dilakukan dengan mengumpulkan jawaban dari para responden maka diperoleh informasi yang konkret terkait semua variabel yang dimaksud, yakni: variabel terikat (kinerja), variabel *intervening* (kepuasan kerja), dan variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja)

#### **1. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

Gambaran tentang distribusi frekuensi kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.2

## Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya	0	0	0	0	28	28,9	48	49,5	21	21,5
2.	Pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin	0	0	2	2,1	16	16,5	55	56,7	24	24,7
3.	Pemimpinan memberikan gambaran yang menarik terkait apa yang dapat dilakukan pegawai	0	0	0	0	33	34,0	48	49,5	16	16,5
4.	Pemimpin membantu pegawai untuk Memikirkan kembali ide yang belum pernah ditanyakan kepada diri pegawai sendiri sebelumnya	0	0	2	2,1	19	19,6	39	40,2	37	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 pada uraian tabel 5.2 menunjukkan item pertama yakni pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya, dimana 21,6% responden menyatakan sangat setuju, 49,5% responden menyatakan setuju, selanjutnya 28,9% responden menyatakan cukup setuju, 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin, dimana 24,7% responden menyatakan sangat setuju, 56,7% responden menyatakan setuju, 16,5% responden menyatakan cukup setuju, selanjutnya

21,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan tidak setuju..

Selanjutnya, item empiris ketiga yakni pemimpin memebrikan gambaran menarik terkait apa yang dapat dilakukan pegawai, dimana 16,5% responden menyatakan sangat setuju, 49,5% responden menyatakan setuju, 34,0% responden menyatakan cukup setuju, selanjutnya 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun pada item empiris keempat, yakni pemimpin membantu pegawai untuk memikirkan kembali ide yang belum pernah dinyatakan kepada diri pegawai sendiri sebelumnya, dimana 38,1% responden menyatakan sangat setuju, 40,2% responden menyatakan setuju, 19,6% responden menyatakan cukup setuju, selanjutnya 21,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

## 2. Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Gambaran tentang distribusi frekuensi variabel motivasi kerja dapat dilihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.3.

Distribusi Frekuensi Item-item Varibel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai meyakini bahwa mereka dianggap sebagai bagian yang penting dalam organisasi.	0	0	0	0	32	33,0	34	35,1	31	32,0

2.	Jika pegawai mempunyai gagasan yang positif maka gagasan tersebut harus diterima.	0	0	1	1,0	30	30,9	35	36,1	31	32,0
3.	Semua pegawai meyakini bahwa kenaikan pangkat dan promosi kerja dilakukan berdasarkan prestasi dan kemampuan masing-masing.	0	0	0	0	36	37,1	31	32,0	30	30,9
4.	Organisasi memberikan peluang berupa imbalan yang adil kepada tiap-tiap pegawai tanpa melihat prestasi kerja.	0	0	1	1,0	29	29,9	36	37,1	31	32,0

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 uraian pada tabel 5.3 dapat dilihat bahwa item empiris pertama, yakni pegawai dianggap sebagai bagain penting dalam organisasi, dimana 32,0% responden menyatakan sangat setuju, 35,1% respondnegan menyatakan setuju, 33,0% menyatakan cukup setuju, kemudian 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni jika pegawai mempunyai gagasan yang positif maka gagasan tersebut harus diterima, dimana 32,0% responden menyatakan sangat setuju, 36,1% responden menyatakan setuju, 30,9% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 1,0% menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya item empiris ketiga, yakni kenaikan pangkat dan promosi kerja dilakukan berdasarkan prestasi dan kemampuan pegawai, dimana 30,9% responden menyatakan sangat setuju, 32,0% responden menyatakan setuju, 37,1% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun pada item empiris keempat, yakni organisasi memberikan peluang berupa imbalan yang adil kepada tiap-tiap pegawai tanpa melihat prestasi kerja, dimana 32,0% responden menyatakan sangat setuju, 37,1% responden menyatakan setuju, 29,9% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 1,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

### 3. Kepuasan kerja ( Z )

Gambaran tentang distribusi frekuensi kepuasan kerja dapat dilihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.4  
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Gaji/penghasilan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kinerja pegawai	0	0	2	2,1	3	3,1	55	56,7	37	38,1
2.	Sapaan atasan pada pegawai memberikan perasaan puas pada diri pegawai	0	0	2	2,1	23	23,7	56	57,7	16	16,5
3.	Dengan senang hati pegawai	0	0	1	1,0	29	29,9	44	45,4	23	23,7

	akan membantu rekan sekerja yang membutuhkan bantuan										
4.	Pelatihan yang pegawai ikuti sangat didukung oleh sarana yang lengkap	0	0	3	3,1	13	13,4	32	33,0	49	50,5

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 uraian pada tabel 5.4 dapat dilihat item empiris pertama, yakni gaji/penghasilan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kinerja pegawai, dimana 38,1% responden menyatakan sangat setuju, 56,7% responden menyatakan setuju, 3,1% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni sapaan atasan pada pegawai memberikan perasaan puas pada diri pegawai, dimana 16,5% responden menyatakan sangat setuju, 57,7% responden menyatakan setuju, 23,7% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya item empiris ketiga, yakni dengan senang hati pegawai akan membantu rekan sekerja yang membutuhkan bantuan, dimana 23,7% responden menyatakan sangat setuju, 45,4% responden menyatakan setuju, 29,9% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 1,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun item empiris keempat, yakni pelatihan yang pegawai ikuti sangat didukung oleh sarana yang lengkap, dimana 50,5% responden menyatakan sangat setuju, 33,0% responden menyatakan setuju, 13,4% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 3,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

#### 4. Kinerja (Y)

Gambaran tentang distribusi frekuensi kinerja dapat dilihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.5  
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai mampu bekerjasama sebagai anggota kelompok	0	0	2	2,1	38	39,2	28	28,9	29	29,9
2.	Pegawai memiliki kesadaran diri dalam melakukan pekerjaan	0	0	5	5,2	13	13,4	55	56,7	24	24,7
3.	Pegawai sering menangani pekerjaan dengan volume yang banyak	0	0	7	7,2	31	32,0	35	36,1	24	24,7
4.	Pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur	0	0	11	11,3	24	24,7	32	33,0	30	30,9
5.	Pegawai mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat.	0	0	2	2,1	35	36,1	33	34,0	27	27,8

Sumber : Data diolah pada tahun 2019

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

Berdasarkan uraian pada tabel 5.5 dapat dilihat pada item empiris pertama, yakni pegawai mampu bekerjasama sebagai anggota kelompok, dimana 29,9% responden menyatakan sangat setuju, 28,9% responden menyatakan setuju, 39,2% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni pegawai memiliki kesadaran diri dalam melakukan pekerjaan, dimana 24,7% responden menyatakan sangat setuju, 56,7% responden menyatakan setuju, 13,4% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 5,2% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris ketiga, yakni pegawai sering menangani pekerjaan dengan volume yang banyak, dimana 24,7% responden menyatakan sangat setuju, 36,1% responden menyatakan setuju, 32,0% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 7,25 responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya, item empiris keempat yakni pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur, dimana 30,9% responden menyatakan sangat setuju, 33,0% responden menyatakan setuju, 24,7% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 11,3% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun item empiris kelima, yakni pegawai mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat, dimana 27,8% responden menyatakan

sangat setuju, 34,0% responden menyatakan setuju, 36,1% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

#### 5.1.4. Uji Instrumen Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Pengujian dengan validitas dilakukan dalam penelitian guna mengetahui ketepatan atau kehandalan instrument yang digunakan sebagai alat ukur. Adapun cara agar dapat mengetahui kevalidan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dengan membandingkan nilai  $r$  tabel atau Sig (2-tailed) dari tiap-tiap pertanyaan dengan taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ) pada  $n = 97$  ( $df = n - 2 = 97 - 2 = 95$ ), sebesar 0,1680. Apabila nilai  $r$  hitung Jika  $>$   $r$  tabel atau Sig (2-tailed) lebih kecil dari taraf signifikansi 5% maka pertanyaan dalam kuesioner dikatakan valid. Selanjutnya, hasil poengujian dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.6

#### Uji Validitas pada Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	$r$ hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	$r$ table ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
X1.1	0,626	0,1680	Valid
X1.2	0,491	0,1680	Valid
X1.3	0,671	0,1680	Valid
X1.4	0,527	0,1680	Valid

Sumber: Data primer yang diolah tahun 2019

Berdasarkan tabel 5.6 tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan indeks *pearson correlation* atau  $r$ - hitung lebih dari  $r$  tabel (0,1680). Hal tersebut dapat

disimpulkan bahwa indikator-indikator yang terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan valid.

Tabel 5.7  
Uji Validitas pada Variabel Motivasi Kerja

Indikator	r hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	r table ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
X2.1	0,683	0,1680	Valid
X2.2	0,571	0,1680	Valid
X2.3	0,655	0,1680	Valid
X2.4	0,560	0,1680	Valid

Sumber: Data primer yang diolah pada tahun 2019

Berdasarkan tabel pada 5.7 tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel sarana prasarana menunjukkan indeks *pearson correlation* atau r- hitung lebih dari r tabel (0,1680). Hal tersebut disimpulkan bahwa indikator-indikator pada variabel sarana prasarana dinyatakan valid.

Tabel 5.8  
Uji Validitas pada Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	r hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	r tabel ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
Z.1	0,606	0,1680	Valid
Z.2	0,566	0,1680	Valid
Z.3	0,622	0,1680	Valid
Z.4	0,581	0,1680	Valid

Sumber; Data primer yang diolah pada tahun 2019

Berdasarkan tabel pada 5.8 tersebut, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kepuasan kerja menunjukkan indeks *pearson correlation* atau r- hitung lebih dari r tabel (0,1680). Hal tersebut disimpulkan bahwa indikator-indikator pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

Tabel 5.9  
Uji Validitas pada Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	r hitung ( <i>Pearson Correlation</i> )	r table ( $\alpha = 5\%$ )	Keterangan
Y.1	0,853	0,1680	Valid
Y.2	0,447	0,1680	Valid
Y.3	0,888	0,1680	Valid
Y.4	0,920	0,1680	Valid
Y.5	0,897	0,1680	Valid

Sumber: Data primer yang diolah pada tahun 2019

Berdasarkan tabel 5.9 tersebut, Menunjukkan bahwaseluruh indikator dalam variabelkinerja pegawai menunjukkan indeks *pearson correlation* atau r-hitung lebih dari r tabel (0,1680). Hal ini dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang terdapat pada variabel kinerja pegawai dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Perhitungan koefisien alpha (*Cronbach's alpha*) digunakan untuk menguji kekonsistenan hasil dari instrument pertanyaan dengan cara pengukuran berulang-ulang. Adapun pengujian reliabilitas dari penelitian dapat dilihat hasilnya berikut ini.

Tabel 5.10  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batasan	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X1)	0,772	0,60	Reliabel
Motivasi kerja (X2)	0,803	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja (Z)	0,783	0,60	Reliabel

Kinerja (Y)	0,921	0,60	Reliabel
-------------	-------	------	----------

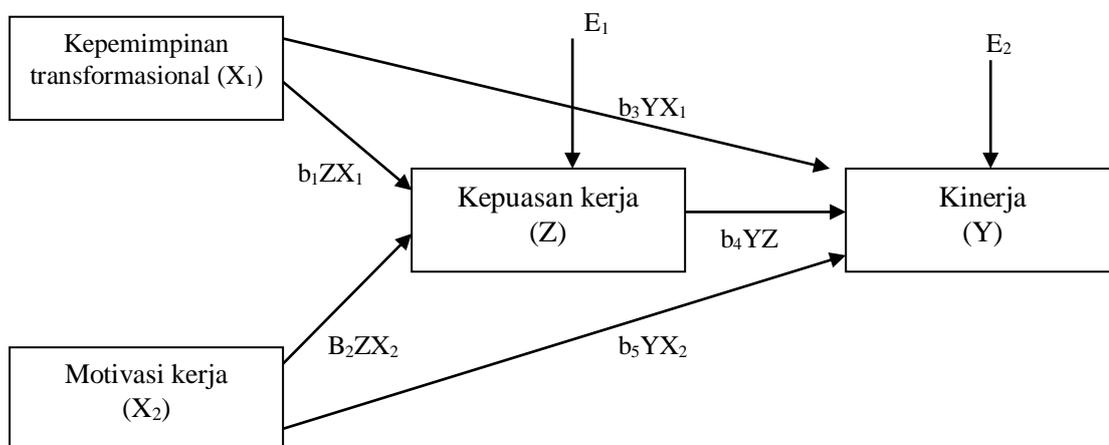
Sumber: Data primer yang diolah pada tahun 2019

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada perhitungan SPSS tersebut, tampak bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari standar yang ditentukan, yakni ( $> 0.60$ ). oleh karena itu, dapat ditarik simpulan bahwa instrument penelitian dinyatakan reliabel. Selain itu, berdasarkan pula hasil uji reliabilitas tersebut tampak bahwa *Cronbach's Alpha* pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,772, motivasi kerja sebesar 0,803, kepuasan kerja sebesar 0,793, dan kinerja pegawai sebesar 0,921 menunjukkan semuanya reliabel, yaitu *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ . Jadi, ditarik simpulan bahwa kuesioner atau indikator yang digunakan pada setiap variabel dapat dipercaya atau dinyatakan handal sebagai alat ukur variabel.

#### **5.1.5. Permodelan dan Penggambaran Asumsi Analisis Jalur (*Path Analysis***

)

Dalam analisis jalur, langkah pertama yang perlu dilakukan ialah membuat model yang didasarkan pada teori dan konsep secara teoretis yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Adapun penggambaran dan model asumsi analisis jalur dapat dilihat berikut ini.



Gambar 5.2.

### Permodelan dan Penggambaran Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan Gambar 5.2 di atas didapat bahwa pemodelan analisis jalur berdasarkan konsep dan teori secara teoritis. Pemodelan tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural sehingga membentuk sistem persamaan sebagai berikut.

#### 1. Persamaan substruktur pertama

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1$$

#### 2. Persamaan substruktur kedua

$$Y = b_3YX_1 + b_4YZ + b_5YX_2 + E_2$$

Pemeriksaan yang dilakukan dalam asumsi analisis jalur yakni hubungan antarvariabel yaitu linier atau aditif. Berdasarkan gambar 5.4 maka dapat dijelaskan bahwa hubungan antarvariabel tersebut ialah linier karena sistem aliran ke satu arah saja, tidak terdapat variabel dependen (endogen) yang memiliki pengaruh bolak balik.

### 5.1.6 Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*) Sub Struktur Pertama

$$(Z = b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + E_1)$$

#### 1. Uji Kelayakan Model dan Koefisien Determinasi Sub Struktur Pertama

Uji regresi linear berganda (serempak) digunakan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikannya nilai koefisien regresi ( $b_1, b_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Z) untuk uji kelayakan model. Hasil output regresinya berikut ini.

Tabel 5.11  
Hasil Uji F ( ANOVA ) Sub Struktur Pertama  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	299,504	2	149,752	71,759	,000 <sup>b</sup>
	Residual	196,166	94	2,087		
	Total	495,670	96			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

Sumber :Data diolah pda tahun 2019

Berdasarkan tabel 5.11 tentang hasil output regresi maka dapat dijelaskan bahwa secara serempak variable lkepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene. Hal tersebut ditandai dengan membandingkan antara  $F_{hitung} = 71,759 > F_{tabel} = 3,09$  dan signifikansi  $0,000 < 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak berarti nilai koefisien regresi predictor ( $b_1, b_2$ ) signifikan dan model layak. Besarnya pengaruh kedua variabel secara serempak terlihat pada kkoefisien determinasinay berikut ini.

Tabel 5.12  
Determinasi (Model Summary) Substruktur Pertama

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,777 <sup>a</sup>	,604	,596	1,445

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformatif (X1)

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil dari Tabel 5.12, koefisien determinasi pengaruh variabel kepemimpinan transformatif dan Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,604 atau 60,4% artinya perubahan didasarkan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh perubahan variabel kepemimpinan transformatif dan Motivasi kerja sedangkan selebihnya sebesar 100-60,4% dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel kepemimpinan transformatif dan Motivasi kerja.

## 2. Uji Kelayakan Model dan Koefisien Determinasi Sub Struktur Kedua

Uji regresi linear berganda (serempak) dimana pengujian ini untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi ( $b_3$ ,  $b_4$ ,  $b_5$ ) terhadap kinerja (Y) berikut :

Tabel 5.13  
Hasil Uji F ( ANOVA ) Sub Struktur Kedua  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	891,879	3	297,293	52,687	,000 <sup>b</sup>
	Residual	524,760	93	5,643		
	Total	1416,639	96			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformatif (X1)

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.13 tentang hasil output regresi maka dapat dijelaskan bahwa secara serempak variabel kepemimpinan transformatif, motivasi kerja,

dan kepuasan kerja secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene. Hal tersebut ditandai dengan membandingkan antara  $F_{hitung} = 52.687 > F_{tabel} = 2.712$  dan signifikansi  $0,000 < 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak berarti nilai koefisien regresi predictor ( $b_3, b_4, b_5$ ) signifikan. Besarnya pengaruh dari ketiga variabel yang dilihat dari koefisien determinasinya dapat dilihat berikut ini.

Tabel 5.14  
Determinasi (Model Summary) Sub Struktur Kedua

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,793 <sup>a</sup>	,630	,618	2,375	1,349

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil dari Tabel 5.14, koefisien determinasi pengaruh variabel Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,630 atau 63,0% artinya perubahan didasarkan kinerja dapat dijelaskan oleh perubahan variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sedangkan selebihnya sebesar 100-63,0% dijelaskan oleh factor lain di luar dari variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

### 3. Uji Partial (Uji t)

Langkah selanjutnya dalam analisis jalur ialah perhitungan koefisien path atau pendugaan parameter. Pengujian pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan perbandingan nilai t hitung dan

nilai t tabel atau nilai signifikansi dan nilai alpha ( $\alpha$ ). untuk menentukan besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel standardized coefficient (beta).

Output koefisien regresi program SPSS Sebagai berikut

Tabel 5. 15  
Hasil Uji t (*Coefficients*) Sub Struktur Kedua  
*Coefficients*<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3,999	1,899		-2,106	,038		
Kepemimpinan Transformasional (X1)	,328	,161	,192	2,040	,044	,449	2,226
Motivasi Kerja (X2)	,285	,139	,192	2,048	,043	,451	2,216
Kepuasan Kerja (Z)	,829	,170	,490	4,887	,000	,396	2,527

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil tabel 5.15, diatas dapat dijelaskan :

#### a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi ( $b_3$ ). Diperoleh perbandingan  $t_{hitung} = 2,040 > t_{tabel} = 1,66071$  atau nilai signifikansi =  $0,000 < \alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak berarti nilai koefisien regresi predictor kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dilihat pada standardized coefficient (beta) sebesar 0,192 atau 19,2% artinya setiap kepemimpinan transformasional pegawai yang baik, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai sebanyak 0,192.

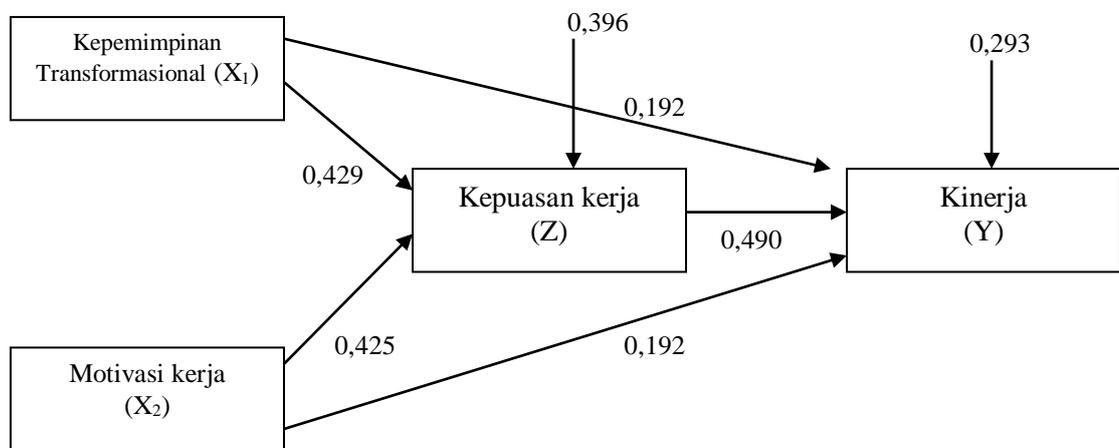
### **b. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi ( $b_4$ ). Diperoleh perbandingan  $t_{hitung} = 4,887 > t_{tabel} = 1.66071$  atau nilai signifikansi =  $0,000 < \alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak berarti nilai koefisien regresi predictor kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilihat pada standardized coefficient (beta) sebesar 0,490 atau 49.0% artinya setiap peningkatan kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai sebanyak 0,490

### **c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi ( $b_5$ ). Diperoleh perbandingan  $t_{hitung} = 2,048 > t_{tabel} = 1.66071$  atau nilai signifikansi =  $0,000 < \alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak berarti nilai koefisien regresi predictor Motivasi kerja langsung berpengaruh terhadap kinerja. Besarnya pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja dilihat pada standardized coefficient (beta) sebesar 0,192 atau 19.2% artinya Motivasi kerja pegawai yang baik dan nyaman, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai sebanyak 19.2.

Hasil output SPSS dapat digambarkan jalur substruktur kedua sebagai berikut.



Gambar 5.4

Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur kedua

Sub struktur kedua pengaruh kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,192X_1 + 0,490Z + 0,192X_2 + 0,396E_2$$

#### 4. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

##### **Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

##### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai beta atau *standardized coefficient* pada tabel coefficients. Pengaruh langsung antara variabel ( $X_1$ ,  $X_2$ ) dengan variabelintervening ( $Z$ ) dan variabeldependen ( $Y$ )

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ( $X_1 \rightarrow Z$ ) = 0,429 atau 42,9%, artinya setiap peningkatan kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan kenaikan kepuasan kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 0,429 atau 42,9%.

Pengaruh langsung variabel Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ( $X_2 \rightarrow Z$ ) = 0,425 atau 42,54%, artinya setiap peningkatan Motivasi kerja, maka akan meningkatkan kenaikan kepuasan kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 0,425 atau 42,5%.

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ( $X_1 \rightarrow Y$ ) = 0,192 atau 19,23%, artinya setiap peningkatan kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 0,192 atau 19,2%.

Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja ( $Z \rightarrow Y$ ) = 0,490 atau 49,0%, artinya setiap peningkatan kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 0,490 atau 49,0%.

Pengaruh langsung variabel Motivasi kerja dan kinerja ( $X_2 \rightarrow Y$ ) = 0,192 atau 19,2%, artinya setiap peningkatan Motivasi kerja, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 0,192 atau 19,2%.

**b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan variabel ( $X_1, X_2$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ) melalui variabel intervening ( $Z$ )

Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja ( $Y$ ) melalui variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan rumus sebagai berikut :

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (b_1 \times b_4) = (0,429 \times 0,490) = 0,210$$

Nilai sebesar 0,210 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,210 atau 21.0%

Pengaruh tidak langsung variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja ( $Y$ ) Kinerja melalui Variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan rumus sebagai berikut.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (b_2 \times b_4) = (0,425 \times 0,490) = 0,208$$

Nilai sebesar 0,208 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel Motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,208 atau 20,8%.

### c. Total Pengaruh ( *Total Effect* )

Total pengaruh adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung, total pengaruh diperoleh dengan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect (X}_1\text{)} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\
 &= b_3 + (b_1 \times b_4) = 0,192 + (0,429 \times 0,490) \\
 &= 0,192 + 0,210 \\
 &= 0,402
 \end{aligned}$$

Artinya total pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja (Y) pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,404 atau 40,4%

$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect (X}_2\text{)} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\
 &= b_5 + (b_2 \times b_4) = 0,192 + (0,425 \times 0,490) \\
 &= 0,192 + 0,208 \\
 &= 0,400
 \end{aligned}$$

Artinya total pengaruh langsung variabel Motivasi kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene melalui Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,400 atau 40,0%.

### 5.1.7 Pengujian Hipotesis

**H<sub>1</sub>** : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene.

Berdasarkan hasil hipotesis disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.2 diaman diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha 5\%$  dan besarnya pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ialah 0,429 sehingga  $H_1$  diterima.

$H_2$  : Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.3 dimana diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha 5\%$  dan besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ialah 0,425 sehingga  $H_2$  diterima.

$H_3$  : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan pada hipotesis maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.6 dimana diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha 5\%$  dan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ialah 0,192%  $H_3$  diterima.

$H_4$  : Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan pada hipotesis maka disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.7

dimana diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha$  5% dan besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ialah 0,192 sehingga  $H_4$  diterima.

$H_5$  : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan pada hipotesis maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.8 dimana diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha$  5% dan besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ialah 0,490 sehingga  $H_5$  diterima.

$H_6$  : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis enam ( $H_6$ ) menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis tersebut merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Menurut Imam Ghozali (2005) analisis jalur linear digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antarvariabel.

Hasil penelitian hipotesis pengaruh tidak langsung didapat dari hasil perkalian koefisien ( $b_1 \cdot b_4$ ), dimana besar nilai koefisien ( $b_1 = 0,429$ ) dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$ , dan nilai koefisien ( $b_4 = 0,490$ ) dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$ , Jadi besarnya pengaruh tidak langsung ( $0,429 \times 0,490$ ) =  $0,210$ . koefisien pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih besar ( $0,192$ ). Berdasarkan

perhitungan analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, maka  $H_6$  (diterima).

$H_7$  : Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis enam ( $H_7$ ) menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis tersebut merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian Hipotesis pengaruh tidak langsung didapat dari hasil perkalian koefisien ( $b_2, b_4$ ), dimana besar nilai koefisien ( $b_2, 0,425$ ) dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$  dan nilai koefisien ( $b_4, 0,499$ ) dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$ , jadi besarnya pengaruh tidak langsung ( $0,425 \times 0,490 = 0,208$ ). Namun koefisien pengaruh langsung Motivasi kerja terhadap kinerja lebih besar ( $0,192$ ). Berdasarkan perhitungan analisis jalur dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, maka  $H_7$  (diterima).

## 5.2 Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada hipotesis disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.10 dimana diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig =  $0,000 < \alpha 5\%$

dan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ialah 0,429 sehingga  $H_1$  diterima.

Berdasarkan deskriptif frekuensi, unsur item empiris pertama berupa pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya, dimana 21,6% responden menyatakan sangat setuju, 49,5% responden menyatakan setuju, 28,9% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin, dimana 24,7% responden menyatakan sangat setuju, 56,7% responden menyatakan setuju, 16,5% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya item empiris ketiga yakni pemimpin memberikan gambaran menarik terkait apa yang dapat dilakukan pegawai, dimana 16,5% responden menyatakan sangat setuju, 49,5% responden menyatakan setuju, 34,0% responden menyatakan cukup setuju, 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun item empiris keempat, yakni pemimpin membantu pegawai untuk memikirkan kembali ide yang belum pernah ditanyakan kepada diri pegawai sendiri sebelumnya, dimana 38,1% responden menyatakan sangat setuju, 40,2% responden menyatakan setuju, 19,6% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ( $X_1 \rightarrow Z$ ) = 0,429 atau 42,9%, artinya setiap peningkatan kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada hipotesis disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.10 diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha 5\%$  dan besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ialah 0,425 sehingga  $H_2$  diterima.

Berdasarkan deskriptif frekuensi, item yakni pegawai dianggap sebagai bagian penting dalam organisasi, dimana 32,0% responden menyatakan sangat setuju, 35,1% responden menyatakan setuju, 33,0% menyatakan cukup setuju, kemudian 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni jika pegawai mempunyai gagasan yang positif maka gagasan tersebut harus diterima, dimana 32,0% responden menyatakan sangat setuju, 36,1% responden menyatakan setuju, 30,9% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 1,0% menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya item empiris ketiga, yakni kenaikan pangkat dan promosi kerja dilakukan berdasarkan prestasi dan kemampuan pegawai, dimana 30,9%

responden menyatakan sangat setuju, 32,0% responden menyatakan setuju, 37,1% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 0,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun pada item empiris keempat, yakni organisasi memberikan peluang berupa imbalan yang adil kepada tiap-tiap pegawai tanpa melihat prestasi kerja, dimana 32,0% responden menyatakan sangat setuju, 37,1% responden menyatakan setuju, 29,9% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 1,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada hipotesis disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.13 diperoleh perbandingan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha 5\%$  dan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ialah 0,192 sehingga  $H_3$  diterima.

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ( $X_1 \rightarrow Y$ ) = 0,192 atau 19,2%, artinya setiap peningkatan kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 0,192 atau 19,2%.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu, salah satunya ialah penelitian yang dilakukan Rahman, dkk (2014), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan transformasionaterhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai varaiabel intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian PT. Jember Indonesia). Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yukl (2010: 320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik. Penelitian Marwan Petra Surbakti (2013) dan Roy Jhon, dkk(2014) mengemukakan bahwa terdapat hubungan signifikan antarakepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

#### 4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada hipotesis disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.13 dimana diperoleh perbandingan

$t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha 5\%$  dan besarnya pengaruh motivasi kerja ialah 1,192 sehingga  $H_4$  diterima.

Motivasi dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Regina (2010), Wahyu (2014), Azin (2013), dan Rokhmaloka (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya Motivasi kerja mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Handoko,2013). Motivasi kerja sering kali disebut penghargaan yang berarti setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai merupakan bentuk balas jasa atas kontribusi yang diberikan pada organisasi (Panggabean, 2012).

Pengaruh langsung variabel motivasi kerja dan kinerja ( $X_2 \rightarrow Y$ ) = 0,192 atau 19,2%, artinya setiap peningkatan Motivasi kerja, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene sebanyak 0,192 atau 19,2%.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu, salah satunya adalah penelitian dari Aziz (2014), dengan judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa variabel bebas yakni kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene

Berdasarkan hasil yang didapatkan pada hipotesis disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.13 dimana diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig = 0,000 < \alpha 5\%$  dan besarnya pengaruh kepuasn kerja terhadap kinerja pegawai ialah 0,490 sehingga  $H_5$  diterima.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewar Mahesa (2010) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Suparman, S.E. (2007) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis enam ( $H_7$ ) menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis tersebut merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian hipotesis besarnya pengaruh tidak langsung didapat dari hasil perkalian koefesien ( $b_1 \cdot b_4$ ) dimana besar nilai koefisien ( $b_1 = 0,429$ ) dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$ , dan nilai koefisien ( $b_4 = 0,490$ ) dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$ , jadi besarnya pengaruh tidak langsung  $(0,429) \times (0,490) =$

(0,210). Namun koefisien pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih besar (0,429). Berdasarkan perhitungan analisis jalur dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, maka  $H_6$  (diterima).

Yukl (2010: 320) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Sehingga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik.

Gambaran deskripsi responden unsur item empiris pertama, yakni gaji/penghasilan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kinerja pegawai, dimana 38,1% responden menyatakan sangat setuju, 56,7% responden menyatakan setuju, 3,1% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni sapaan atasan kepada pegawai memberikan perasaan puas kepada pegawai, dimana 16,5% responden menyatakan sangat setuju, 57,7% responden menyatakan setuju, 23,7% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 21,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya, item empiris ketiga yakni dengan senang hati pegawai akan membantu rekan sekerja yang membutuhkan bantuan, dimana 23,7%

responden menyatakan sangat setuju, 45,42% responden menyatakan setuju, 29,9% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 1,0% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun item empiris keempat, yakni pelatihan yang pegawai ikuti sangat didukung oleh sarana yang lengkap, dimana 50,5% responden menyatakan sangat setuju, 33,0% responden menyatakan setuju, 13,4% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 3,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja ( $Y$ ) melalui variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan rumus sebagai berikut:

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (b_1 \times b_4) = (0,429 \times 0,490) = 0,210$$

Nilai sebesar 0,210 berarti pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,210 atau 21,0%

#### 7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis enam ( $H_7$ ) menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis tersebut merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian hipotesis besarnya pengaruh tidak langsung didapat dari hasil perkalian koefisien ( $b_2, b_4$ ) dimana besar nilai koefisien ( $b_2, 0,425$ )

dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$  dan nilai koefisien ( $b_40,490$ ) dengan tingkat sig.  $0,000 < 5\%$ , jadi besarnya pengaruh tidak langsung adalah  $(0,429) \times (0,490) = (0,212)$ . Namun koefisien pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja lebih besar  $(0,212)$ . Berdasarkan perhitungan analisis jalur disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sehingga  $H_7$  (diterima).

Motivasi dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Regina (2010), Wahyu (2014), Azin (2013), dan Rokhmaloka (2011), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan deskripsi frekuensi, maka pada empiris pertama pegawai mampu bekerjasama sebagai anggota kelompok, dimana 29,9% responden menyatakan sangat setuju, 28,9% responden menyatakan setuju, 39,2% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Item empiris kedua, yakni pegawai memiliki kesadaran diri dalam melakukan pekerjaan, dimana 24,7% responden menyatakan sangat setuju, 56,7% responden menyatakan setuju, 13,4% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 5,2% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Selanjutnya, item empiris ketiga yakni pegawai sesring menangani pekerjaan dengan volume yang banyak, dimana 24,7% responden menyatakan sangat setuju, 36,1% responden menyatakan setuju, 32,0% responden

menyatakan cukup setuju, kemudian 7,2% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Adapun item empiris keempat, yakni pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur, dimana 30,9% responden menyatakan sangat setuju, 33,0% responden menyatakan setuju, 24,7% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 11,3% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Terakhir, item empiris kelima yakni pegawai mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat, dimana 27,8% responden menyatakan sangat setuju, 34,0% responden menyatakan setuju, 36,1% responden menyatakan cukup setuju, kemudian 2,1% responden menyatakan tidak setuju, dan 0,0% responden menyatakan sangat tidak setuju.

Pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja (Y) Kinerja melalui Variabel kepuasan kerja (Z dengan rumus sebagai berikut :

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (b_2 \times b_4) = (0,425 \times 0,490) = 0,208$$

Nilai sebesar 0,195 berarti pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja terhadap variabel pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,208 atau 20,8%.

## **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. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
2. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Majene.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
6. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene.
7. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten.

## 6.2. Saran

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

1. Disarankan Motivasi kerja yang diadakan oleh Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Majene agar dapat disesuaikan pada bidang pekerjaan pegawainya sehingga pegawai tersebut dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya efektif, efisien serta Motivasi kerja yang diselenggarakan dapat mempengaruhi sikap pegawai dalam bekerja serta dapat bermanfaat dan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan.
2. Disarankan Pimpinan memberikan kepuasan kerja kepada pegawai agar terdorong serta bersemangat untuk mengembangkan kreatifitasnya dalam menjalankan tugas tanggung jawab harus sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur
3. Kepemimpinan transformasional diberikan kepada pegawai dapat berpengaruh pada kinerja pegawai, oleh sebab itu disarankan kepada pegawai dengan cara memberikan materi kepemimpinan transformasional disesuaikan dengan tugas yang akan diberikan kepada pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang berkeinginan serta berpotensi untuk meningkatkan pengetahuannya ke jenjang kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi sebaiknya didukung serta diberi kesempatan baik moril maupun materil.
4. Peneliti selanjutnya dapat menambah variabel lain yang diduga besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai contohnya kepemimpinan transformasional, rotasi, kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul kadir.2014. *pengenalan system informasi*. Edisi Revisi. Andi. Yogyakarta.
- Abdurrahmat, Fatoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Renika Cipta
- Akhyadi. Kaswan 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung, Indonesia:Alfabeta
- As'ad S. Moh. 2013. *Edi keempat*, Liberty, Yogyakarta, *Sumber Daya Manusia*.
- Aziz (2014), *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Padang*.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Brahmasari, Ida Ayu Suorayetno, Agus. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vo. 10, No.2, September 2013: 124-135.
- Buhler, Patricial. 2014. *Manajemen Skills dalam 24 Jam*. Terjemahan. Jakarta: Perdana Media
- Creswell, John W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Denim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kuantitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Davis, Keith & Jhon W. Newstrom. 2010. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Deewar Mahesa. (2010) *Analisi Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja*
- Dubrin, Andrew J 2010Canada: Nelson Educational. *Principles of Leadership*
- Ghozali, imam. 2011 *Edeisi Keempat*. Semarang. Penerbit BP-Universitas Dipenegoro. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.
- Griffin W. Ricky. 2010. *Manajemen*, Edisi Ke 10, Alih Bahasa. Sedarmayanti, Solemba Empat, Jakarta.
- Gomes, F. Cadoso. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen*. Jilid 1. Yogyakarta: BPF.

- Haryani. 2010. *Analisis Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Arisamandiri Pratama*. Ejournal, Vo.17, No.28.
- Hasibuan, SP. M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans. Fred. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. ANDI, Yogyakarta.
- Mathis, Robert. L & Jackson, John H. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. 2010. *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPF.
- Raharjo, Susio Toto dan Nafisah Durrotun. 2011. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kota Semarang)*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. Vol. 3, No. 2.
- Regina, 2010. Pengaruh gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Unipersitas Diponegoro, Semarang
- Risambessy, Agustina et. All. 2012. *The Influence of Transformasional Leadership Style*. Journal of Basic and Applied Scientific Research. ISSN 2090-4304, Vol. 2.
- Robbins, Stephen P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Rokmaloka 2011 “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)”. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Saban, Echdar. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Schermerhorn Jr., John R. 2010. *Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susilo Toto Raharjo. 2013. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. Volume 3, Nomor 2 Juli Tahun 2013.

Surbakti Marwan Petra, dkk. 2013, “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Jurnal S-1 UNDIP. Vol. 2, No. 3

Yukl, Gary. 2010 Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.

# LAMPIRAN



LEMBAGA PENELITIAN DAN PUBLIKASI NOBEL INDONESIA  
**STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR**  
Jalan Sultan Alauddin No. 212 Makassar Sulawesi Selatan 90222  
Telp : 081343774489 / 085299972162

## TANDA BUKTI BEBAS PLAGIASI

Nama : AKHSAN. HN  
NIM : 2017.MM.2.1060  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformational Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada badan Keuangan Dan Asset Daerah Kabupaten Majene

Setelah dilakukan pegujian secara manual Tesis tersebut pada tanggal 7 Agustus 2020 maka Tesis diatas dinyatakan bebas dari plagiasi.



Tim Uji Plagiasi

**Dr.H.Muhammad Hidayat,SE,.MM**

Ketua

## Lampiran 1.

### Surat Izin Penelitian



**PEMERINTAH KABUPATEN MAJENE**  
**BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH**  
*Jl. Jend. Sudirman Nomor 45 Majene (0422) 21934 Majene*

---

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 070/1217.a/BKAD/XI/2019

Yang Bertandatangan Dibawah Ini:

Nama : **H. KASMAN, SE., MM**  
Nip : 19711231 199010 1 001  
Pangkat /Gol : Pembina Tk. I. IV/b  
Jabatan : Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah  
Kab. Majene

Menerangkan bahwa yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : **AKHSAN. HN**  
NIM : 2017.MM.2.1060  
Program : Magister Manajemen  
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah Melaksanakan Penelitian mulai tanggal 04 Oktober s/d 29 November 2019 dalam rangka penyelesaian study Pasca Sarjana (S2) dengan Judul Penelitian ***'PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KAB. MAJENE'*** dengan sangat baik dan Memuaskan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat sebagai bahan seperlunya dan atas kerjasamanya kami ucapkan banyak terimakasih.

Majene, 29 Nopember 2019

  
Kepala Badan,  
**H. KASMAN, SE., MM**  
Pangkat: Pembina Tk. I  
Nip: 19711231 199010 1 001

## Lampiran 2.

### KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth, Bapak/Ibu Pegawai Badan Keuangan  
dan Aset Daerah Kabupaten Majene  
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN MAJENE”, 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

**AKHSAN HN**  
2017.MM.2.1060

A. Identitas Responden

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

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
<b>KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X<sub>1</sub>)</b>						
1.	Pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya					
2.	Pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin					
3.	Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa pegawai lakukan					
4.	Pemimpin membantu pegawai untuk memikirkan kembali ide yang tidak pernah tanyakan kepada diri pegawai sendiri sebelumnya					
<b>MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)</b>						
1.	Pegawai yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi					
2.	Apabila pegawai memiliki gagasan positif maka gagasan. pegawai, harus dapat diterima.					
3.	Para pegawai yakin bahwa, promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai.					

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
4.	Organisasi memberikan peluang imbalan Yang adil kepada semua pegawai tanpa memperdulikan prestasi kerja					
<b>KEPUASAN KERJA (Z )</b>						
1.	Gaji/penghasilan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kinerja pegawai					
2.	Sapaan atasan pada pegawai memberikan perasaan puas pada diri pegawai					
3.	Dengan senang hati pegawai akan membantu rekan sekerja yang membutuhkan bantuan					
4.	Pelatihan yang pegawai ikuti sangat didukung oleh sarana yang lengkap					
<b>KINERJA (Y)</b>						
1.	Pegawai mampu bekerjasama sebagai anggota kelompok					
2.	Pegawai memiliki kesadaran diri dalam melakukan pekerjaan					
3.	Pegawai sering menangani pekerjaan dengan volume yang banyak					
4.	Pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur					
5.	Pegawai mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat					

***“ TERIMA KASIH ”***

**Lampiran 3.**

**TABULASI HASIL KUESIONER PENELITIAN**

**A. VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X<sub>1</sub>)**

No Item Responden	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )				X <sub>1</sub>
	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.4</sub>	
1	4	4	3	4	15
2	3	4	3	4	14
3	4	4	4	4	16
4	3	3	4	5	15
5	4	3	3	4	14
6	3	4	4	5	16
7	4	3	3	4	14
8	4	4	4	5	17
9	4	3	4	5	16
10	5	4	4	5	18
11	4	4	4	4	16
12	3	4	3	3	13
13	5	5	5	5	20
14	3	4	3	4	14
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	5	17
17	4	4	3	4	15
18	3	4	4	5	16
19	4	4	4	5	17
20	3	4	3	3	13
21	3	4	3	3	13
22	4	4	4	5	17
23	3	4	3	3	13
24	5	5	4	5	19
25	3	4	3	3	13
26	4	4	4	4	16
27	4	4	5	5	18

28	5	5	4	4	18
29	5	4	4	3	16
30	3	5	3	5	16
31	3	2	3	3	11
32	5	5	5	5	20
33	4	5	4	4	17
34	5	5	4	5	19
35	4	4	3	3	14
36	4	4	4	4	16
37	3	3	3	2	11
38	4	3	3	4	14
39	4	4	4	4	16
40	3	4	3	3	13
41	3	3	3	3	12
42	3	3	3	3	12
43	3	5	3	3	14
44	3	3	3	3	12
45	4	4	4	5	17
46	3	3	3	3	12
47	3	2	3	3	11
48	4	4	4	5	17
49	5	4	4	5	18
50	3	4	3	3	13
51	3	5	5	4	17
52	4	3	3	4	14
53	4	5	4	4	17
54	4	4	5	3	16
55	4	4	5	4	17
56	3	3	3	2	11
57	4	4	5	5	18
58	4	4	3	4	15
59	3	4	3	4	14
60	4	4	4	4	16
61	3	3	4	5	15
62	4	3	3	4	14
63	3	4	4	5	16
64	4	3	3	4	14
65	4	4	4	5	17
66	4	3	4	5	16

67	5	4	4	5	18
68	4	4	4	4	16
69	3	4	3	3	13
70	5	5	5	5	20
71	3	4	3	4	14
72	4	4	4	4	16
73	4	4	4	5	17
74	4	4	3	4	15
75	5	4	5	4	18
76	4	5	4	5	18
77	4	5	4	5	18
78	5	5	4	4	18
79	4	5	4	5	18
80	5	4	5	4	18
81	4	5	4	4	17
82	5	5	5	5	20
83	5	4	4	5	18
84	5	5	4	5	19
85	4	4	4	5	17
86	5	5	5	3	18
87	4	4	4	4	16
88	5	4	5	5	19
89	4	4	5	5	18
90	5	5	4	4	18
91	4	4	5	4	17
92	4	5	4	4	17
93	4	5	4	5	18
94	5	5	4	4	18
95	4	5	4	5	18
96	5	4	5	4	18
97	4	4	4	4	16

**B. VARIABEL MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)**

No Item Responden	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )				X <sub>2</sub>
	X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.2</sub>	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.4</sub>	
1	4	4	4	4	16
2	4	3	4	4	15
3	5	5	5	4	19
4	4	5	5	3	17
5	3	3	3	3	12
6	3	5	3	3	14
7	3	4	3	3	13
8	4	3	4	4	15
9	3	3	4	3	13
10	3	3	3	4	13
11	3	3	3	4	13
12	4	4	3	3	14
13	5	5	5	5	20
14	4	3	3	3	13
15	3	4	4	4	15
16	3	3	3	4	13
17	4	4	3	5	16
18	4	3	3	4	14
19	5	3	4	5	17
20	5	4	3	5	17
21	5	4	5	4	18
22	3	4	3	3	13
23	4	4	3	3	14
24	5	5	5	5	20
25	4	3	3	3	13
26	3	4	4	3	14
27	4	5	5	5	19
28	5	5	4	5	19
29	5	4	5	3	17
30	5	5	5	5	20
31	4	4	3	4	15
32	5	4	5	4	18
33	4	4	4	4	16
34	5	5	5	4	19
35	4	4	5	4	17

36	3	5	4	3	15
37	3	4	3	3	13
38	3	3	3	4	13
39	4	3	3	3	13
40	3	3	4	3	13
41	3	3	3	4	13
42	3	2	3	2	10
43	3	3	4	4	14
44	3	3	3	3	12
45	3	4	4	3	14
46	3	3	3	4	13
47	3	3	3	3	12
48	5	3	4	5	17
49	5	3	4	5	17
50	4	4	3	5	16
51	5	5	5	5	20
52	3	4	3	3	13
53	4	4	4	4	16
54	5	4	5	4	18
55	3	4	5	4	16
56	3	3	3	3	12
57	5	4	5	5	19
58	4	4	4	4	16
59	4	3	4	4	15
60	5	5	5	4	19
61	4	5	5	3	17
62	3	3	3	3	12
63	3	5	3	3	14
64	3	4	3	3	13
65	4	3	4	4	15
66	3	3	4	3	13
67	3	3	3	4	13
68	3	3	3	4	13
69	4	4	3	3	14
70	5	5	5	5	20
71	4	3	3	3	13
72	3	4	4	4	15
73	3	3	3	4	13
74	4	4	3	5	16

75	5	5	5	5	20
76	5	5	4	5	19
77	4	5	5	4	18
78	4	5	5	5	19
79	5	4	5	5	19
80	4	5	4	4	17
81	5	5	4	5	19
82	5	4	4	5	18
83	4	5	5	5	19
84	5	4	5	4	18
85	4	5	5	5	19
86	5	5	5	4	19
87	4	5	4	5	18
88	4	5	5	5	19
89	5	4	4	5	18
90	5	5	4	3	17
91	5	5	4	5	19
92	5	4	4	5	18
93	4	5	5	5	19
94	5	4	5	4	18
95	4	5	3	5	17
96	4	5	5	4	18
97	5	4	4	5	18

### C. VARIABEL KEPUASAN KERJA(Z)

No Item Responden	Kepuasan Kerja (Z)				Z
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	
1	4	4	4	3	15
2	4	4	3	3	14
3	4	3	3	4	14
4	4	3	4	4	15
5	4	3	3	4	14
6	4	4	4	5	17
7	4	3	3	5	15
8	5	4	4	5	18
9	5	3	4	5	17
10	4	4	4	3	15
11	4	4	3	3	14
12	4	3	3	4	14
13	5	5	5	5	20
14	4	3	3	4	14
15	4	4	4	5	17
16	5	4	4	5	18
17	5	4	4	5	18
18	4	3	4	3	14
19	5	4	4	5	18
20	5	3	3	5	16
21	5	4	5	5	19
22	4	4	4	4	16
23	4	3	3	4	14
24	5	5	5	5	20
25	4	3	3	4	14
26	4	4	4	5	17
27	4	5	5	5	19
28	5	5	4	4	18
29	5	4	5	4	18
30	5	5	4	5	19
31	4	4	3	4	15
32	5	5	5	5	20
33	4	4	4	5	17
34	5	4	5	5	19
35	4	5	4	4	17

36	5	4	4	5	18
37	4	4	3	4	15
38	5	4	3	4	16
39	4	4	3	4	15
40	4	4	4	3	15
41	4	4	3	3	14
42	2	2	2	3	9
43	4	3	4	4	15
44	2	2	3	2	9
45	4	4	4	5	17
46	5	3	3	5	16
47	3	3	3	2	11
48	5	4	4	5	18
49	5	4	4	5	18
50	5	3	3	5	16
51	5	4	4	5	18
52	3	4	3	3	13
53	4	4	4	5	17
54	4	4	5	4	17
55	4	4	5	4	17
56	3	3	3	2	11
57	4	4	5	5	18
58	4	4	4	3	15
59	4	4	3	3	14
60	4	3	3	4	14
61	4	3	4	4	15
62	4	3	3	4	14
63	4	4	4	5	17
64	4	3	3	5	15
65	5	4	4	5	18
66	5	3	4	5	17
67	4	4	4	3	15
68	4	4	3	3	14
69	4	3	3	4	14
70	5	5	5	5	20
71	4	3	3	4	14
72	4	4	4	5	17
73	5	4	4	5	18
74	5	4	4	5	18

75	5	4	5	5	19
76	4	5	5	5	19
77	5	4	4	4	17
78	4	4	5	5	18
79	5	4	4	5	18
80	5	4	5	5	19
81	5	5	4	4	18
82	4	4	3	4	15
83	4	4	4	5	17
84	4	4	5	4	17
85	4	4	5	4	17
86	5	4	5	4	18
87	5	5	5	5	20
88	5	4	5	4	18
89	4	5	4	5	18
90	4	5	4	4	17
91	5	5	4	5	19
92	5	4	4	4	17
93	4	4	5	5	18
94	5	4	4	5	18
95	4	5	5	5	19
96	4	4	4	5	17
97	4	5	5	5	19

#### D. VARIABEL KINERJA (Y)

No Item Responden	Kinerja (Y)					Y
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	
1	3	4	3	3	3	16
2	3	4	3	3	3	16
3	4	4	4	4	4	20
4	3	4	3	3	3	16
5	3	3	2	2	3	13
6	4	3	4	4	4	19
7	3	3	2	2	3	13
8	4	4	4	4	4	20
9	3	4	3	3	3	16
10	3	2	3	2	3	13
11	4	3	4	4	4	19
12	3	5	3	3	3	17
13	5	5	5	5	5	25
14	3	4	3	3	3	16
15	5	4	5	5	5	24
16	5	4	5	5	5	24
17	5	4	5	5	5	24
18	3	3	3	2	3	14
19	4	4	4	5	5	22
20	3	4	3	3	3	16
21	3	4	3	3	3	16
22	4	4	4	4	4	20
23	3	5	3	3	3	17
24	5	5	5	5	5	25
25	3	4	3	3	3	16
26	5	4	5	5	5	24
27	5	4	5	4	5	23
28	4	5	4	4	4	21
29	5	4	5	5	5	24
30	5	5	5	5	5	25
31	2	4	2	3	3	14
32	5	5	5	5	5	25
33	5	4	5	5	5	24
34	5	5	5	5	5	25
35	5	4	5	5	5	24

36	4	4	4	4	4	20
37	3	2	3	3	3	14
38	3	4	3	3	3	16
39	3	4	3	3	3	16
40	4	4	4	4	4	20
41	3	4	3	3	3	16
42	2	2	3	2	2	11
43	4	3	4	4	4	19
44	3	3	2	2	2	12
45	4	4	4	4	4	20
46	3	4	3	3	3	16
47	3	3	2	2	3	13
48	4	5	4	4	4	21
49	4	3	4	4	4	19
50	3	5	3	3	3	17
51	5	5	5	5	5	25
52	3	4	3	3	3	16
53	5	4	5	5	5	24
54	5	4	5	5	5	24
55	5	4	5	5	5	24
56	3	2	3	2	3	13
57	4	4	4	5	5	22
58	3	4	3	3	3	16
59	3	4	3	3	3	16
60	4	4	4	4	4	20
61	3	4	3	3	3	16
62	3	3	2	2	3	13
63	4	3	4	4	4	19
64	3	3	2	2	3	13
65	4	4	4	4	4	20
66	3	4	3	3	3	16
67	3	2	3	2	3	13
68	4	3	4	4	4	19
69	3	5	3	3	3	17
70	5	5	5	5	5	25
71	3	4	3	3	3	16
72	5	4	5	5	5	24
73	5	4	5	5	5	24
74	5	4	5	5	5	24

75	5	5	4	5	5	24
76	4	5	5	4	5	23
77	5	4	4	5	4	22
78	5	5	4	5	4	23
79	5	4	5	5	4	23
80	3	5	4	5	4	21
81	3	4	3	4	4	18
82	4	4	4	4	3	19
83	4	5	4	4	4	21
84	4	5	4	4	4	21
85	5	4	4	4	4	21
86	4	5	4	5	4	22
87	3	5	3	4	4	19
88	4	5	4	4	4	21
89	5	5	4	4	4	22
90	3	4	4	5	4	20
91	3	4	4	4	3	18
92	4	4	4	5	4	21
93	5	4	3	4	5	21
94	5	4	4	4	4	21
95	4	5	4	4	4	21
96	4	4	4	4	4	20
97	4	4	5	4	5	22

## Lampiran 4.

### UJI VALIDIAS DAN RELIABILITAS VARIABEL

#### Reliability

#### Kepemimpinan Transformasional (X 1)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,772	,776	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12,01	3,010	,626	,422	,691
X1.2	11,90	3,302	,491	,251	,759
X1.3	12,11	2,977	,671	,468	,669
X1.4	11,79	2,957	,527	,297	,748

## Reliability

### Motivasi Kerja (X 2)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,803	,803	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	11,93	3,901	,683	,502	,720
X2.2	11,93	4,151	,571	,368	,775
X2.3	11,98	3,916	,655	,472	,734
X2.4	11,92	4,201	,560	,376	,780

## Reliability

### Kepuasan Kerja (Z)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,783	,787	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	12,11	3,352	,606	,423	,727
Z.2	12,54	3,272	,566	,411	,742
Z.3	12,51	2,961	,622	,450	,713
Z.4	12,11	2,872	,581	,426	,739

## Reliability

### Kinerja Pegawai (Y)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,921	,917	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	15,51	9,419	,853	,809	,892
Y.2	15,36	11,796	,447	,316	,962
Y.3	15,59	9,099	,888	,848	,884
Y.4	15,54	8,439	,920	,859	,877
Y.5	15,49	9,398	,897	,857	,884

## Lampiran 5.

### DESKRIPSI FREKUENSI VARIABEL PENELITIAN

#### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	97	3	5	3,93	,711
X1.2	97	2	5	4,04	,706
X1.3	97	3	5	3,82	,692
X1.4	97	2	5	4,14	,804
Kepemimpinan Transformasional (X1)	97	11	20	15,94	2,249
X2.1	97	3	5	3,99	,810
X2.2	97	2	5	3,99	,823
X2.3	97	3	5	3,94	,827
X2.4	97	2	5	4,00	,816
Motivasi Kerja (X2)	97	10	20	15,92	2,597
Z.1	97	2	5	4,31	,635
Z.2	97	2	5	3,89	,690
Z.3	97	2	5	3,92	,759
Z.4	97	2	5	4,31	,821
Kepuasan Kerja (Z)	97	9	20	16,42	2,272
Y.1	97	2	5	3,87	,874
Y.2	97	2	5	4,01	,770
Y.3	97	2	5	3,78	,904
Y.4	97	2	5	3,84	,997
Y.5	97	2	5	3,88	,845
Kinerja (Y)	97	11	25	19,37	3,841
Valid N (listwise)	97				

**Frequency Table X1**  
**Kepemimpinan Transformasional**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	28,9	28,9	28,9
	4	48	49,5	49,5	78,4
	5	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,1	2,1	2,1
	3	16	16,5	16,5	18,6
	4	55	56,7	56,7	75,3
	5	24	24,7	24,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	33	34,0	34,0	34,0
	4	48	49,5	49,5	83,5
	5	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,1	2,1	2,1
	3	19	19,6	19,6	21,6
	4	39	40,2	40,2	61,9
	5	37	38,1	38,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Kepemimpinan Transformasional (X1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	4	4,1	4,1	4,1
	12	4	4,1	4,1	8,2
	13	8	8,2	8,2	16,5
	14	12	12,4	12,4	28,9
	15	6	6,2	6,2	35,1
	16	19	19,6	19,6	54,6
	17	16	16,5	16,5	71,1
	18	20	20,6	20,6	91,8
	19	4	4,1	4,1	95,9
	20	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Frequency Table X2**  
**Motivasi Kerja**

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	33,0	33,0	33,0
	4	34	35,1	35,1	68,0
	5	31	32,0	32,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,0	1,0	1,0
	3	30	30,9	30,9	32,0
	4	35	36,1	36,1	68,0
	5	31	32,0	32,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	36	37,1	37,1	37,1
	4	31	32,0	32,0	69,1
	5	30	30,9	30,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,0	1,0	1,0
	3	29	29,9	29,9	30,9
	4	36	37,1	37,1	68,0
	5	31	32,0	32,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Motivasi Kerja (X2)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	1	1,0	1,0	1,0
	12	5	5,2	5,2	6,2
	13	21	21,6	21,6	27,8
	14	9	9,3	9,3	37,1
	15	8	8,2	8,2	45,4
	16	8	8,2	8,2	53,6
	17	11	11,3	11,3	64,9
	18	12	12,4	12,4	77,3
	19	16	16,5	16,5	93,8
	20	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

## Frequency Table Z

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,1	2,1	2,1
	3	3	3,1	3,1	5,2
	4	55	56,7	56,7	61,9
	5	37	38,1	38,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,1	2,1	2,1
	3	23	23,7	23,7	25,8
	4	56	57,7	57,7	83,5
	5	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,0	1,0	1,0
	3	29	29,9	29,9	30,9
	4	44	45,4	45,4	76,3
	5	23	23,7	23,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3,1	3,1	3,1
	3	13	13,4	13,4	16,5
	4	32	33,0	33,0	49,5
	5	49	50,5	50,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Kepuasan Kerja (Z)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	2	2,1	2,1	2,1
	11	2	2,1	2,1	4,1
	13	1	1,0	1,0	5,2
	14	16	16,5	16,5	21,6
	15	14	14,4	14,4	36,1
	16	5	5,2	5,2	41,2
	17	20	20,6	20,6	61,9
	18	22	22,7	22,7	84,5
	19	10	10,3	10,3	94,8
	20	5	5,2	5,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

## Frequency Table Y

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,1	2,1	2,1
	3	38	39,2	39,2	41,2
	4	28	28,9	28,9	70,1
	5	29	29,9	29,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	5,2	5,2	5,2
	3	13	13,4	13,4	18,6
	4	55	56,7	56,7	75,3
	5	24	24,7	24,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	7,2	7,2	7,2
	3	31	32,0	32,0	39,2
	4	35	36,1	36,1	75,3
	5	24	24,7	24,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	11,3	11,3	11,3
	3	24	24,7	24,7	36,1
	4	32	33,0	33,0	69,1
	5	30	30,9	30,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Y.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,1	2,1	2,1
	3	35	36,1	36,1	38,1
	4	33	34,0	34,0	72,2
	5	27	27,8	27,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Kinerja (Y)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	1	1,0	1,0	1,0
	12	1	1,0	1,0	2,1
	13	8	8,2	8,2	10,3
	14	3	3,1	3,1	13,4
	16	18	18,6	18,6	32,0
	17	4	4,1	4,1	36,1
	18	2	2,1	2,1	38,1
	19	8	8,2	8,2	46,4
	20	10	10,3	10,3	56,7
	21	11	11,3	11,3	68,0
	22	6	6,2	6,2	74,2
	23	4	4,1	4,1	78,4
	24	14	14,4	14,4	92,8
	25	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

## Lampiran 6.

### ANALISIS JALUR (*PATH ANALYSIS*)

#### Persamaan Substruktur Pertama

#### Regression

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja (Z)	16,42	2,272	97
Kepemimpinan Transformasional (X1)	15,94	2,249	97
Motivasi Kerja (X2)	15,92	2,597	97

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,777 <sup>a</sup>	,604	,596	1,445

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	299,504	2	149,752	71,759	,000 <sup>b</sup>
	Residual	196,166	94	2,087		
	Total	495,670	96			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,596	1,094		3,288	,001
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	,434	,087	,429	4,985	,000
	Motivasi Kerja (X2)	,372	,075	,425	4,933	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

## Persamaan Substruktur Kedua

### Regression

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	19,37	3,841	97
Kepemimpinan Transformasional (X1)	15,94	2,249	97
Motivasi Kerja (X2)	15,92	2,597	97
Kepuasan Kerja (Z)	16,42	2,272	97

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 <sup>a</sup>	,630	,618	2,375

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	891,879	3	297,293	52,687	,000 <sup>b</sup>
	Residual	524,760	93	5,643		
	Total	1416,639	96			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan Transformasional (X1)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,999	1,899		-2,106	,038
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	,328	,161	,192	2,040	,044
	Motivasi Kerja (X2)	,285	,139	,192	2,048	,043
	Kepuasan Kerja (Z)	,829	,170	,490	4,887	,000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Lampiran 6.

Struktur Organisasi

BAGAN STRUKTUR BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH

