

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN GOWA**



Proposal Penelitian untuk Tesis S-2
Program magister manajemen

Diajukan Oleh:

AGUS PUTRI AL MUKARRAMAH

2018MM11214

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PPS STIE NOBEL INDONESIA

2020

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA
BADAN PENDAPATAN DAERAH
KABUPATEN GOWA**

Oleh:

AGUS PUTRI AL MUKARRAMAH

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 02 Desember 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

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

Dr. M. Salim S, S.E., M.M.

School Of Business
Mengetahui :

**Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen,**

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

Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

Motto

**“Berusahalah untuk menjadi manusia yang berhasil, Tapi
berusahalah menjadi manusia yang berguna ”**

(Albert Einstein)

**“Kebanggaan kita yang besar adalah bukan tidak pernah
gagal, Tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh..”**

(Confusius Filsuf Tiongkok)

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 sumber kutipan serta 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, 11 September 2020



Agus Putri Al Mukarramah

2018MM11214

RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap Agus Putri Al Mukarramah. Lahir di Kutulu 01 Agustus 1994. Pendidikan: SDN Kutulu, SMP Muhammadiyah Limbung, SMA Muhammadiyah Limbung, kemudian saya melanjutkan ke Perguruan Tinggi Negeri yakni Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar pada tahun 2012 – 2016 dengan jurusan Perbandingan Mazhab dan Hukum. Setelah lulus S1 saya pernah bekerja di perbankan yakni BTPN Syariah Cabang Limbung. Karena niat pada saat duduk dibangku kuliah ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi maka akhirnya saya memutuskan untuk kuliah di STIE Nobel Indonesia Makassar.

PERSEMBAHAN

*Dengan Penuh Kerendahan Hati Dan Rasa
Syukur Tiada Henti, Tesis Ini Kupersembahkan*

Untuk

Kedua Orang Tuaku Tercinta

Kakak dan Adik

Dan sahabat-sahabatku tercinta

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa”**.

Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setibanya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si. Selaku pembimbing I dan Dr. M. Salim S., M.M. Selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Kedua orang tua, serta semua keluarga yang dengan ikhlas memberikan semangat dan bantuan serta do'a kalian selama ini, terima kasih.

2. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Bapak Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku Asisten Direktur I, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Bapak Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, selaku pembimbing I dan bapak Dr. M. Salim S., M.M, selaku pembimbing II yang senantiasa membimbing, memotivasi dan berkontribusi besar dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
6. Bapak/Ibu Dosen dan staf yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
8. Teman-teman seperjuangan Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia angkatan X.A, atas kebersamaan yang dilalui penuh suka cita.
9. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, April 2020

Penulis

ABSTRAK

Agus Putri Al Mukarramah. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa), dibimbing oleh H. Saban Echdar dan M. Salim S.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (2) pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan metode survey. Penelitian dilakukan pada kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Juli 2020. Populasi penelitian adalah semua pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa yang berjumlah 60 orang. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *sampling jenuh* (sensus) yakni dengan menentukan semua populasi sebagai sampel total sebanyak 60 orang pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) secara parsial, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (2) Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja



ABSTRACT

Agus Putri Al Mukarramah. 2020. *The Effect of Leadership Style and Work Motivation on the Performance of Civil Servants (ASN) through Job Satisfaction as an Intervening Variable (Empirical Study at the Regional Revenue Agency Office of Gowa Regency), supervised by H. Saban Echdar and M. Salim S.*

This study aims to determine and analyze (1) the influence of leadership style and work motivation on the performance of the Civil Service Officials (ASN) of the Regional Revenue Agency of Gowa Regency through job satisfaction as an intervening variable (2) direct and indirect influence on employee performance.

This research approach uses quantitative research with survey methods. The research was conducted at the Regional Revenue Agency office of Gowa Regency. When the research was conducted starting in July 2020. The study population was all 60 employees of the Regional Revenue Agency of Gowa Regency. The sample selection in this study was carried out using a saturated sampling method (census) by determining all populations as a total sample of 60 employees.

The results showed that (1) partially, leadership style and work motivation had a significant effect on job satisfaction. Partially leadership style and work motivation have a significant effect on employee performance. Simultaneously, leadership style and work motivation have a significant effect on job satisfaction (2) Leadership style through job satisfaction indirectly has no significant effect on performance and work motivation has an indirect effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, Performance*



DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Motto.....	iv
Pernyataan Orisinalitas Tesis	v
Riwayat Hidup.....	vi
Persembahan.....	vii
Abstrak.....	viii
Abstract	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Gaya Kepemimpinan	15
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	15
2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	17
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	19
2.2.4 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan.....	21
2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan	22
2.3 Motivasi	23
2.3.1 Definisi Motivasi	23

2.3.2	Sumber Motivasi	25
2.3.3	Karakter Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	27
2.3.4	Teori Motivasi	30
2.4	Kepuasan Kerja	33
2.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja	33
2.4.2	Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	36
2.4.3	Respon dan Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja ...	40
2.4.4	Mengukur Kepuasan Kerja	42
2.4.5	Indikator Kepuasan Kerja	44
2.5	Kinerja.....	44
2.5.1	Pengertian Kinerja	44
2.5.2	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	46
2.5.3	Pengukuran Kinerja	50
2.5.4	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	53
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	57
3.1	Kerangka Konseptual.....	57
3.2	Hipotesis Penelitian	62
3.3	Definisi Operasional Variabel	63
3.3.1	Definisi Operasional Dan Indikator Variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1).....	63
3.3.2	Definisi Operasional Dan Indikator Variabel Pengaruh Motivasi Kerja (X2)	64
3.3.3	Definisi Operasional Dan Indikator Variabel Pengaruh Kepuasan Kerja (Z)	65
3.3.4	Definisi Operasional Dan Indikator Variabel Kinerja (Y).....	65
BAB IV	METODE PENELITIAN	67
4.1	Pendekatan Penelitian	67
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	68
4.3	Populasi dan Sampel Penelitian.....	68
4.4	Teknik Pengumpulan Data	68
4.5	Jenis dan Sumber Data.....	70
4.5.1	Jenis Data	70
4.5.2	Sumber Data.....	70
4.6	Teknik Analisis Data	71
4.6.1	Uji Validitas	71
4.6.2	Uji Reliabilitas.....	71

4.6.3 Uji Analisis Path.....	72
4.6.4 Uji Deteksi Pengaruh Variabel Intervening	73
4.7 Uji Hipotesis.....	76
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
5.1 Hasil Penelitian.....	78
5.1.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	78
5.1.2 Deskripsi Identitas Responden	82
5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	84
5.1.4 Tanggapan Responden	89
5.1.5 Uji Instrumen Penelitian	96
5.1.6 Uji Asumsi Klasik.....	100
5.1.7 Analisis Jalur (Path Analysis).....	104
5.1.8 Uji Hipotesis.....	110
5.2 Pembahasan.....	121
5.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	122
5.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	124
5.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	126
5.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja..	127
5.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	129
5.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	130
5.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.....	131
5.2.8 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.....	133
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	135
6.1 Kesimpulan.....	135
6.2 Saran.....	136
DAFTAR PUSTAKA.....	138
LAMPIRAN.....	142

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Skala <i>Likert</i>	69
2	Deskriptive Statistics Variabel Gaya Kepemimpinan	85
3	Deskriptive Statistics Variabel Motivasi Kerja	86
4	Deskriptive Statistics Variabel Kepuasan Kerja	87
5	Deskriptive Statistics Variabel Kinerja	88
6	Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel	96
7	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	97
8	Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	98
9	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	98
10	Hasil Uji Validitas Kinerja	98
11	Hasil Uji Reliabilitas	100
12	Hasil Uji Autokorelasi	104
13	Hasil Uji Multikolinieritas	102
14	One Sample Kolmogorov-Smirnov Test	101

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Teori Kebutuhan Maslow	31
2	Kerangka Penelitian	58
3	Kerangka Konseptual Penelitian	61
4	Jenis Kelamin Responden	82
5	Usia Responden	83
6	Pendidikan Terakhir Responden	84
7	Skema Jalur	105
8	Hasil Uji Heteroskedastisitas	103
8	Diagram Jalur Struktur Hasil Regresi I	106
9	Diagram Jalur Struktur Hasil Regresi II	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam era persaingan global saat ini. Daya saing sebuah organisasi tergantung dari kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting, karena peranannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam mencapai tujuan untuk kelangsungan hidup organisasi agar tetap bisa bertahan. Berhasil atau tidak suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya, mulai dari pengelolaan sumber daya manusia dengan sistem memberdayakan dan meningkatkan potensi para pegawai yang ada agar lebih kreatif dalam bekerja.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai kepemimpinan yang baik. Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki posisi dominan dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Kepemimpinan dituntut adanya kreasi dan kompetensi seorang pemimpin untuk mengubah potensi individu atau kelompok menjadi prestasi tinggi dalam suatu organisasi, menurut Purnomo & Cholil (2010:28). Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam

suatu kelompok maupun organisasi. Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan pencapaian kinerja, baik kinerja pegawai maupun organisasi.

Iskandar & Lidya (2015), meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, model struktural kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Baihaqi (2010) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta.

Gaya kepemimpinan adalah perwujudan dari tingkah laku pemimpin menyangkut kompetensi dan kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berhubungan dengan filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan berbagai tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam melaksanakan tugas pekerjaan secara manajerial tindakan seorang pemimpin sangat penting dalam menerapkan gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan (Soekarso). Di samping gaya kepemimpinan, pemberian motivasi pegawai baik yang berupa pemenuhan kebutuhan material maupun non material merupakan unsur yang tidak kalah pentingnya.

Pemberian motivasi yang baik akan membuat pegawai memiliki semangat perjuangan yang tinggi serta mampu mengerahkan seluruh kekuatannya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Motivasi adalah sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi diharapkan akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik, dan memiliki loyalitas yang tinggi.

Motivasi sebagai salah satu bentuk dukungan, baik yang bersifat dari dalam maupun dukungan dari luar, dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Terkait dengan motivasi individu dalam suatu organisasi, motivasi dapat dibangkitkan melalui suatu stimulus pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Organisasi merupakan jalan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau berkelompok untuk melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi adalah sesuatu yang sangat penting dalam menunjang kinerja pegawai dan pada akhirnya akan menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Sumardjo & Priansa (2018) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Suparyadi (2015) dalam Halim (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja

adalah dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan (karsa) yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau insentif tertentu. Motivasi kerja menggambarkan kekuatan individu yang menjelaskan tentang bagaimana tingkat, arah, serta upaya yang dilakukan. Berdasarkan beberapa pengertian yang diuraikan diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah perilaku dan faktor yang mempengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan proses yang menunjukkan ketekunan seorang pegawai sebagai upaya untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor penentu untuk mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi juga didefinisikan sebagai suatu sarana sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perbuatan manusia. Setiap organisasi menginginkan pegawai bekerja secara efektif dan efisien dalam kinerjanya. Setiap organisasi, kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi setiap pegawai adalah hal yang sangat esensial dalam setiap usaha kelompok atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu, karena setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak yang dapat mempengaruhi kemauannya dalam bekerja. Pemberian motivasi sangat penting untuk dilakukan agar pegawai dalam bekerja dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi secara langsung dan dapat berdampak pula pada kinerja dari pegawai tersebut.

Dari beberapa definisi tentang motivasi diungkapkan bahwa motivasi adalah suatu pusat atau *essence* seseorang untuk mau dan mampu melakukan suatu pekerjaan dengan baik, selain dari adanya kemampuan (*Ability*) seseorang.

Setelah para pegawai bekerja dengan motivasi yang tinggi diharapkan target para pegawai dan organisasi tercapai sekaligus.

Secara individual maupun organisasi motivasi bertujuan untuk mendapatkan pencapaian dan keberhasilan dengan baik sehingga tercapai prestasi kerja yang optimal dari para pegawai tersebut. Motivasi pegawai adalah suatu hal yang cukup penting dilakukan untuk menjamin eksistensi *performance* para pegawai.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa dalam hal melakukan peningkatan pendapatan daerah tertentu harus didukung dengan kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas. Untuk itu perlu adanya pengembangan kinerja ASN sehingga dapat memberikan kinerja yang maksimal dalam melaksanakan tugas. Sama seperti instansi pemerintahan lainnya yang memiliki kendala dalam peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa mempunyai tugas pokok salah satunya adalah mengoptimalkan penerimaan daerah baik yang bersumber dari pendapatan asli daerah maupun dari pendapatan lainnya. Dengan demikian untuk menjalankan tugas pokok Badan Pendapatan Daerah kabupaten Gowa harus didukung sumber daya manusia yang terampil dan handal salah satunya adalah Aparatur Sipil Negara.

Dari hasil survey dan observasi awal pada kantor Badan Pendapatan daerah Kabupaten Gowa mempunyai gejala yang dapat dilihat dari sikap pegawai yang suka menunda pekerjaan, kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan kurang berhati-hati dalam bekerja sehingga secara kuantitas sering melakukan kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, koordinasi dalam bekerja tidak berjalan dengan baik antara atasan dengan bawahan sehingga secara

kualitas kinerja yang dihasilkan belum maksimal. Pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin, mempunyai gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat merubah gaya kepemimpinan dari suatu organisasi yang buruk menjadi baik ataupun sebaliknya, oleh karena itu peran seorang pemimpin dan gaya kepemimpinan sangat penting dalam meningkatkan kinerja.

Fenomena yang sering terjadi di lapangan menunjukkan bahwa pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa memiliki gaya kerja yang kurang, hal ini dapat dilihat dari jumlah jam kerja dan jam istirahat yang tidak sesuai. Bahkan tak sedikit pegawai yang pulang lebih awal sebelum jam kerja selesai, termasuk bolos di jam-jam kerja merupakan hal yang tidak baik dalam organisasi, ini dikarenakan kurangnya pengawasan dan minimnya kedisiplinan jam kerja pada pegawai sehingga sebagian pegawai bekerja tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini terkait dengan fenomena yang sontrek diberitakan bahwa ada beberapa pegawai yang kedapatan di mall perbelanjaan pada jam kerja, yang pada saat terjadi razia oleh Satpol PP masih memakai baju dinas.

Kepemimpinan dan motivasi sangat diperlukan untuk mendapatkan kinerja yang maksimal serta pegawai mendapatkan kepuasan dari kinerjanya, sehingga unsur-unsur tersebut seharusnya menjadi dasar dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan visi dan misi instansi.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi memperoleh apa yang menjadi kebutuhan dan untuk mencapai tujuan organisasi. Fakta yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah kabupaten Gowa yang berkaitan dengan

motivasi dapat dilihat dari sikap yang diperlihatkan Aparatur Sipil Negara seperti: kurangnya kebebasan dalam mengemukakan ide-ide atau pendapat dan insentif yang diterima tidak sesuai dengan porsi kerja serta beban pekerjaan yang tidak merata, minimnya kerjasama diantara sesama Aparatur Sipil Negara.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja dapat mengarahkan pegawai untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik dan ketidakpuasan akan menurunkan kinerja pegawai. Pencapaian kinerja yang baik dapat diperoleh melalui kekuatan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: faktor kepuasan finansial, faktor kepuasan fisik, faktor kepuasan sosial, dan faktor kepuasan psikologi.

Menurut pendapat Priansa (2014) kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya. Seorang peneliti menyatakan bahwa kepuasan yang tinggi akan menyebabkan kualitas hubungan antar individu dalam organisasi menjadi semakin baik. Dan kualitas hubungan akan menyebabkan komitmen diantara mereka juga semakin baik. Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri, pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan frustrasi. Oleh karena itu kepuasan bagi pegawai kemudian akan memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Permasalahan dan fenomena yang telah dikemukakan tersebut merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pendapatan

Daerah kabupaten Gowa. Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah yang terjadi diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini bersumber pada masalah di atas adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti, kalangan akademisi, dan Instansi pemerintah sebagaimana dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat akademis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini diharapkan bisa berguna untuk manajemen sumber daya manusia dan perkembangan ilmu pengetahuan dalam menganalisis gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa dalam mengukur produktivitas untuk peningkatan kinerja pegawai, sehingga apa yang telah menjadi visi dan misi organisasi dapat tercapai dan tercipta kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi untuk sistem kepemimpinan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa. Bagi mahasiswa dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Iskandar Ali Alam & Lidya Tasya Monica (2015), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Artari Langgeng Perkasa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada manajemen arti penting dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja bagi karyawan dan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini bersifat konfirmatori dan secara empiris akan menguji hubungan struktural antar variabel independen dan dependen, termasuk variabel intervening didalamnya. Kedalaman penelitian ini bersifat prediksi sebagai unit analisis. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Objek yang digunakan untuk sampel penelitian ini adalah 40 pegawai dari PT. Artari Langgeng Perkasa. Adapun analisis statistika deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan realita responden. Analisis statistika deskriptif menggunakan *software SPSS v.18.00* dan *SmartPls*. Hasil penelitian pada model struktural pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial menunjukkan arah

hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, model struktural kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

2. Jose Bobo (2019), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada PT. Intan Pariwara Klaten. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi di PT. Intan Pariwara. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive judgment sampling*. Pada pengambilan sampel, peneliti mengambil sampel berdasarkan masa kerja karyawan yaitu karyawan yang masa kerja diatas lima tahun yang dijadikan sebagai responden. Teknik analisis data menggunakan *Software Smart PLS (Partial Least Square)*. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan. Kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 3. Rani Mariam (2010)**, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan variabel-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Chatman dan Bersade (1997), She (1999), Abdul Rashid (2003) dan Yammarino et al., (1993). Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

4. Asmawati (2018), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kedisiplinan terhadap Kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: 1) Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan kinerja ASN secara parsial pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, 2) pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan kinerja ASN secara simultan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, dan 3) variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian survey dari sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dengan metode survey. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. Lamanya penelitian ini dilakukan dari bulan Januari 2018 hingga Maret 2018. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 25% dari jumlah seluruh ASN yang berada pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, sehingga sampel berjumlah 52 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Pengujian secara parsial dilihat nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan yaitu $2,464 > t_{tabel}$ (2,010) dengan tingkat signifikansi 0.017. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, 2) pengujian secara parsial dilihat nilai t_{hitung}

variabel motivasi adalah $2,185 > t_{\text{tabel}} (2,010)$. Dengan tingkat signifikansi 0,034. Artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, dan 3) pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan secara bersama-sama terhadap kinerja ASN, dapat diuji dengan nilai F . Nilai F_{hitung} sebesar 23,551 dan tingkat signifikan F adalah 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kedisiplinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, 4) variabel kedisiplinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Maros, terbukti dari hasil nilai beta standardized yang paling besar yaitu 0,855.

5. Hendro Noor Ivansyah (2019), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan di PT. Tunas Subur Utama. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tunas Subur Utama.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Gaya kepemimpinan

Menurut Keith Davis dalam Priansa & Sumardjo (2018) Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai

tujuan dalam organisasi. Kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam organisasi. Tanpa kepemimpinan, organisasi tidak akan mencapai dan meningkatkan kemajuannya. Didalam sebuah kepemimpinan seorang pemimpin dituntut adanya kompetensi untuk mengubah potensi individu maupun kelompok menjadi prestasi yang tinggi dalam organisasi. Sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kekuasaan, idealnya menggunakan kekuasaannya secara tepat.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan tepat untuk mencapai dan meningkatkan kinerja dalam organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan menuntut pemahaman yang lebih dan penerapan berbagai metode pengaruh yang tepat sesuai dengan karakteristik individu dan kelompok maupun situasi.

Thoha dalam Agung dkk. (2017) berpendapat bahwa Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan dari tingkah laku pemimpin menyangkut kompetensi dan kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berhubungan dengan filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk

mengintegrasikan berbagai tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Priansa & Sumardjo, 2018:179).

Dalam penelitian (Cholil & Purnomo, 2010:27) Gaya kepemimpinan merupakan aspek terpenting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi orang lain. Sedangkan menurut Soekarso (2010) dalam Jamaludin (2017) gaya kepemimpinan adalah seseorang yang mempunyai perilaku manajerial dalam melaksanakan tugas pekerjaan dalam organisasi. Jadi kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan merupakan manifestasi tindakan seorang pemimpin terkait dengan keterampilan dalam mempengaruhi dan memimpin bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Italiani (2013) dalam Dwiantoro (2017) gaya kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Menurut Robbins & Judge dalam Dwiantoro (2011) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang selalu memotivasi dan menginspirasi para bawahannya untuk bekerja secara maksimal serta mengenyampingkan kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih baik.

Argia & Ismail (2013) mengukur gaya kepemimpinan transformasional menggunakan empat indikator yaitu:

- a. Pengaruh individual sangat penting dalam menentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Karena gaya kepemimpinan seseorang pada dasarnya adalah sifat dari masing-masing individu.
- b. Motivasi inspiratif adalah dorongan untuk melakukan sesuatu hal sesuai dengan diri sendiri.
- c. Stimulasi intelektual yaitu proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berfikir, dan berimajinasi.
- d. Perhatian individual merupakan bentuk dari perilaku kepemimpinan yang berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawan untuk pengembangan para karyawan.

Gaya pemimpin transformasional selalu mencurahkan perhatian pada hal-hal yang terkait dengan kebutuhan, bertujuan untuk mengembangkan diri masing-masing bawahannya. Seorang pemimpin transformasional membantu para bawahan melihat masalah lama dengan inovasi baru dan mereka mampu membangkitkan semangat kerja demi mencapai tujuan dalam organisasi. Berikut

menurut Budiwibowo (2014:124) karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah:

- a. Kharisma yaitu memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi yaitu mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual yaitu mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual yaitu memberikan perhatian secara pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Ismail, *et al.* (2011) dalam Hartanto (2014) merupakan model gaya kepemimpinan dengan memusatkan pada pencapaian tujuan, tetapi tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan untuk kemajuan bawahan.

Dewi & Herachwati (2010) dalam Dwiantoro (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu. sedangkan Menurut Long, *et al.* (2013) gaya kepemimpinan transaksional merupakan bentuk kesepakatan antara pemimpin dengan bawahan, di mana bawahan akan mendapat kompensasi apabila bawahan dapat menjalankan tugas sesuai dengan instruksi seorang pemimpin. Namun bawahan akan mendapat

tindakan negatif seperti hukuman dan denda apabila bawahan gagal dalam menjalankan tugas sesuai yang diinstruksikannya.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang memusatkan pada pencapaian tujuan dengan memberikan *reward* sesuai dengan kinerja pegawai. Kepemimpinan transaksional salah satu bentuk kesepakatan antara pemimpin dan bawahan, dengan memberikan kompensasi kepada pegawai apabila dapat menjalankan tugas yang diberikan seorang pemimpin, tetapi jika pegawai tidak dapat menjalankan tugas tersebut maka akan mendapatkan sanksi berupa denda.

Menurut Budiwibowo (2014) Pemimpin transaksional yaitu pemimpin yang memotivasi para bawahan menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat 4 (empat) karakteristik seorang pemimpin transaksional Menurut Budiwibowo (2014:124), yaitu:

- a. Mengakui pencapaian dan kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik disebut imbalan kontingen.
- b. Menempuh tindakan perbaikan serta melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar disebut manajemen pengecualian secara aktif.
- c. Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi disebut manajemen pengecualian (pasif).

- d. Menghindari pembuatan keputusan dan melepas tanggung jawab disebut *Laissez-faire*.

2.2.4 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Priansa & Sumardjo (2018) membagi kepemimpinan dalam beberapa jenis yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini memperlakukan pegawai dengan sewenang-wenang, karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dalam organisasi.

2. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini nampak dari cara pemimpin untuk selalu mengadakan musyawarah dengan pegawainya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi, sehingga pegawai merasa dihargai berbagai pikirannya serta pendapatnya dan mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan rumit yang dihadapi dalam organisasi.

3. Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan ini menekankan pada perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

4. Kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang mampu untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

5. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin melibatkan partisipasi dari seluruh pegawai untuk terlibat. Perbedaan kepemimpinan yang demokratis lebih mengedepankan pikiran dan masukan dari pegawai, sedangkan kepemimpinan partisipatif lebih kepada memberdayakan pegawai untuk terlibat langsung dalam pekerjaan yang ada di dalam organisasi.

2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

2.2.5.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang memiliki karisma merupakan gaya kepemimpinan transformasional dan menyediakan perhatian secara individu serta rangsangan intelektual. Indikatornya adalah

1. memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan adalah *Charisma*.
2. cara yang sederhana untuk mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan mengekspresikan pentingnya tujuan disebut *Inspiration*.
3. mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah dinamakan *Intellectual stimulation*.

4. memberikan saran, memberikan perhatian personal, melatih, sama dengan *Individualized consideration* yaitu (Wijayanto, 2012).

Termotivasi untuk melakukan yang terbaik merupakan gaya kepemimpinan transformasional pegawai yang merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin.

2.2.5.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins & Judge dalam Wijayanto (2012) Indikator gaya kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut:

1. Membuat kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang diperoleh akan mendapatkan *reward (contingent reward)*.
2. Menggali kekeliruan dari kaidah aturan dan standar.
3. Melaksanakan langkah pembaruan.
4. Membuat perbaikan metode manakala tolak ukur atau standar tidak terpenuhi.
5. Memberikan peluang kepada bawahan untuk tugas pribadi.

2.3 Motivasi

2.3.1 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “*Movere*” dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan “*Motivation*” yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihnya. Pada umumnya, motif

utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan (Priansa & Sumardjo, 2018:140).

Cong & Van (2013) dalam Juniari, *et al* (2015) mendefinisikan motivasi sebagai seperangkat faktor-faktor yang menyebabkan seseorang atau pegawai untuk melakukan tugasnya dengan cara yang khusus. Menurut Amalia & Fakhri (2016) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan energik yang mengkoordinasi didalam dan di luar diri seorang pekerja, yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah perilaku, tingkat usaha, intensitas, dan kegigihan. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*) (Poceratu, 2018:163-164).

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah salah satu upaya (*effort*) yang dilakukan seseorang dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu motivasi menjadi faktor penting dalam mencapai kinerja yang baik. Karena kunci dalam prinsip motivasi adalah kinerja merupakan fungsi penting dari kemampuan (*ability*) dan motivasi.

Definisi motivasi dari beberapa pendapat/pakar dapat dijelaskan berikut ini:

1. Menurut Berendoom & Steiner dalam Sutris Castini (2015) mendefinisikan motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.
2. Menurut Hasibuan (2016) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.
3. Menurut Gibson dalam Sutris Castini (2015) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semua sama dengan motif yang asalnya dari kata motivasi.
4. Mathis & Jackson dalam Astuti (2015) menyatakan motivasi merupakan hasrat didalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan.

2.3.2 Sumber Motivasi

Menurut Priansa & Sumardjo (2018) Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu adalah sebagai berikut:

- a. Minat yaitu pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan jika kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.
- b. Sikap positif yaitu pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- c. Kebutuhan yaitu pegawai mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan melaksanakan serangkaian aktivitas atau kegiatan. Tidak semua pegawai memiliki motivasi intrinsik yang memadai untuk mendukung kinerjanya dalam bekerja.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi diantaranya adalah:

- a. Motivator yaitu berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaannya sendiri.

- b. Kesehatan Kerja Merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja. Bagi pegawai dengan motivasi intrinsik yang lemah, maka motivasi ekstrinsik perlu diberikan secara berkelanjutan.

2.3.3 Karakter Dan Faktor Mempengaruhi Motivasi Kerja

Terdapat tiga macam karakteristik dasar dari motivasi kerja menurut Priansa & Sumardjo (2018) yang berkenaan dengan pegawai yaitu:

1. Usaha (*Effort*)

Merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya.

2. Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan.

3. Arah (*Direction*)

Karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

Menurut Priansa & Sumardjo (2018) kebutuhan motivasi kerja dikarenakan faktor-faktor berikut ini:

1. Keinginan Hidup (*The Desire to Live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan hidupnya.

2. Keinginan atas Suatu Posisi (*The Desire for Position*)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini adalah salah satu sebab mengapa manusia ingin bekerja.

3. Keinginan Kekuasaan (*The Desire for Power*)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki serta mendorong seseorang untuk ingin bekerja.

4. Keinginan Pengakuan

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerja mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kinerjanya.

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai. Terbentuknya motif berprestasi sangatlah kompleks, sekompleks perkembangan kepribadian manusia. Motif ini tidak lepas dari perkembangan kepribadian tersebut, dan tidak pernah berkembang dalam kondisi vakum. Seperti yang telah diketahui, betapa besarnya peranan kehidupan keluarga dalam perkembangan kepribadian individu. Hubungan orang tua dan anak sedikit demi sedikit menampakkan pola kepribadian dan kemudian berkembang dengan segala karakteristiknya yang mencakup sikap, kebiasaan, cara berpikir, motif, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai menurut Priansa & Sumardjo (2018) antara lain:

1. Keluarga dan kebudayaan yaitu motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.
2. Konsep diri yaitu konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berpikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.
3. Pengakuan dan prestasi yaitu pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pemimpin, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.
4. Kondisi lingkungan yaitu kondisi lingkungan merupakan suatu unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur tersebut dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong. Misalnya, pimpinan harus berusaha mengelola kondisi lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai.
5. Unsur-unsur dinamis dalam Pekerjaan yaitu unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, terkadang kuat dan kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional. Misalnya keadaan emosi pegawai, gairah belajar, dan situasi dalam keluarga.

Motivasi merupakan hasil penjumlahan dari fungsi-fungsi motif, harapan dan insentif. Formulasinya adalah $motivation = f(motive + expectancy + incentive)$ (Suryawan & Andrew, 2013:56-57).

- a. **Motif** adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertindak laku atau bersikap tertentu. Jadi motif adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri

seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu.

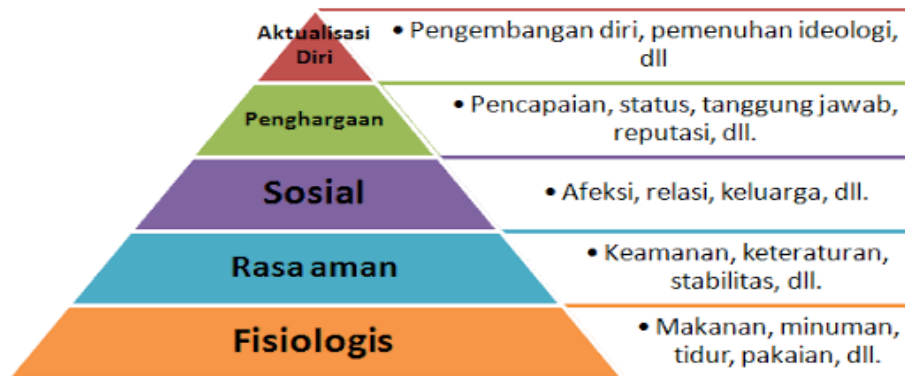
- b. **Harapan** adalah sebuah kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau *outcome* yang menarik. Terdapat dua sumber harapan yaitu : sumber harapan formal, yang berasal dari pekerjaan yang terperinci dalam tugas yang seharusnya dilakukan, dan sumber harapan informal yang berasal dari tuntutan kelompok-kelompok yang ditemui individu dalam lingkungan kerja.
- c. **Incentive** adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain. Insentif merupakan suatu daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan.

2.3.4 Teori Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow dinamakan dengan “*A theory of human motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yaitu seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang sifatnya berjenjang, artinya apabila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan

tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima, sumber Priansa & Sumardjo (2018).



Gambar 2.1 *Teori Kebutuhan Maslow*

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri. Pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

McClelland memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi atau (*Need for Achievement (N.Ach)*), yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. McClelland mendefinisikan motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. McClelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "*The Achieving Society*", yaitu motivasi berprestasi (*N-*

Ach); motivasi untuk berkuasa (*N-Pow*); dan motivasi untuk berafiliasi atau bersahabat (*N-Affil*), sumber Priansa & Sumardjo (2018).

1. Motivasi Berprestasi (*Need for Achievement*) yaitu motivasi berprestasi tercermin pada orientasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi, akan menyukai pekerjaan yang menantang. Mereka tidak percaya kepada nasib baik dalam mencapai sesuatu, karena segala sesuatu dapat dicapai melalui kerja keras.
2. Motivasi berkuasa (*Need for Power*) yaitu orang-orang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya.
3. Motivasi Berafiliasi (*Need for Affiliation*) yaitu motivasi berafiliasi tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan menghubungkan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia dalam organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berafiliasi biasanya senang kasih sayang dan cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelompok sosial.

3. Teori Kebutuhan Dua Faktor Herzberg

Ilmuan lainnya yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor menurut Priansa dan Sumardjo (2018) yaitu:

a. Faktor Motivasional

Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan dari orang lain.

b. Faktor *Hygiene* atau Pemeliharaan

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja, dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg adalah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atau yang bersifat ekstrinsik.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab dan sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha

peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Dalam penelitian di bidang kepuasan kerja menurut Sutrisno (2010) ada tiga macam arah yang dapat dilihat yaitu:

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini orang dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja, seperti: produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, *labour turn over*, dan sebagainya. Dengan mengetahui hal itu, orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan yang dapat merugikan.
3. Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

Menurut Sunyoto (2012) dalam Astuti (2015) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Istilah “kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja.

Sedangkan menurut Handoko (Tanpa Tahun) dalam Suryawan (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Pengertian kepuasan kerja menurut para ahli (Sutrisno, 2010:75-76) adalah sebagai berikut:

1. Menurut pendapat Suwatno & Priansa (2011) dalam Adha (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai pekerjaannya.
2. Menurut Hasibuan (2014) dalam Adha (2019) kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari

pekerjaan, yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

3. Menurut Wilson Bangun (2012) dalam Adha (2019) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.
4. Menurut pendapat Richard, Robert & Gordon menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin.
5. Menurut pendapat Moh As'ad (2015) dalam Adha (2019) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.

2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Sutrisno (2010) adalah

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2010) adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju artinya tidak adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
2. Keamanan kerja merupakan penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan seseorang jarang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan atau supervisi yang buruk dapat mengakibatkan absensi dan *turnover*.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan merupakan atribut yang ada dalam pekerjaan yang mensyaratkan keterampilan tertentu. sulit dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja meliputi kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak memakai sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas adalah fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Hal-hal yang menyebabkan rasa puas menurut Sutrisno dapat dilihat dari sisi, sebagai berikut:

1. Prestasi adalah hasil atas usaha yang dilakukan seseorang.
2. Penghargaan adalah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu prestasi di bidang tertentu.
3. Kenaikan jabatan merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian pegawai, serta sebagai dorongan kepada pegawai untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan pengabdiannya.
4. Pujian adalah sesuatu ucapan yang membuat orang yang mendengarnya merasa tersanjung, sehingga dapat memberikan motivasi kepada orang yang di puji.

Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja menurut Sutrisno (2010) dapat dilihat dari, sebagai berikut:

1. Kebijakan perusahaan adalah ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh Direksi pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan usaha.
2. Supervisor adalah seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah perhimpunan perusahaan mempunyai wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada bawahannya.
3. Kondisi kerja merupakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut.
4. Gaji adalah pendapatan yang didapat dari hasil kerja seseorang, misalnya berupa uang.

Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja menurut Sutrisno (2010) yaitu:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. Jaminan Finansial dan Sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahannya, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.4.3 Respon dan Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai

Respon terhadap kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) apabila merujuk pada pengertian kepuasan kerja, respon terhadap ketidakpuasan dapat dibagi menjadi 4 menurut Sutrisno (2010) yaitu sebagai berikut:

1. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan ditampilkan dengan meninggalkan organisasi atau mencari posisi baru atau dalam bentuk pengunduran diri.
2. Menyatakan Pendapat (*Voice*), ketidakpuasan kerja terkadang ditunjukkan dengan cara berusaha secara aktif dan juga konstruktif. pegawai akan secara

aktif memperbaiki diri baik dengan meminta saran, berdiskusi akan masalah yang dihadapi dengan atasannya dan juga aktifitas perserikatan lainnya.

3. Kesetiaan (*Loyalty*), ketidakpuasan terhadap pekerjaan dapat ditunjukkan secara pasif dengan cara menunggu kondisi yang pas untuk memperbaiki diri.
4. Mengabaikan (*Neglect*) , terkadang pegawai membiarkan ketidakpuasan dengan membiarkannya begitu saja sehingga semakin buruk. Kemangkiran mulai terjadi sampai dengan keterlambatan yang fatal, tidak antusias, malas dan meningkatkan kesalahan.

Kepuasan kerja pegawai sangat penting dalam produktifitas bisnis. Pegawai akan tidak puas bekerja di dalam organisasi yang kemungkinan disebabkan oleh motivasi untuk berinovasi dan meningkatkan profit berkurang. Menurut Sutrisno (2010) Ada beberapa cara yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai antar lain:

1. Menjadi pendengar yang baik artinya Hal ini terdengar sederhana. Namun saat atasan melakukan hal tersebut, pegawai akan sangat merasa dihargai karena dapat mencurahkan kesulitan yang dihadapi ketika bekerja. Selain itu, atasan juga dapat memberikan solusi terkait masalah yang dihadapi. Hal ini juga dapat meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan.
2. Prioritaskan kesehatan artinya Kesehatan merupakan hal yang sangat penting. Berilah karyawan istirahat yang cukup ketika kondisi kesehatan mereka kurang baik. Ketika badan kurang sehat akan menurunkan produktifitas kerja, sehingga mengganggu kinerja perusahaan.

3. Reward dapat berupa memberikan tambahan jatah cuti atau liburan bersama tim. Penghargaan atasan pada bawahan terkait kinerjanya sangat diperlukan karena dapat memberikan motivasi kepada bawahannya.
4. Memberikan tantangan artinya apabila memiliki tim yang cukup banyak, tidak ada salahnya membaginya dalam beberapa tim dan mengajak mereka berkompetisi mengerjakan sebuah proyek. Tentu cara ini memberikan keuntungan ganda (motivasi tinggi dan proyek selesai tepat waktu).

2.4.4 Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa tahap menurut Sutrisno (2010) sebagai berikut:

1. Rating Scale dan Kuesioner

Dengan metode ini pegawai menjawab pertanyaan dari kuesioner yang menggunakan *rating scales* (timbangan penilaian) sehingga mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

2. Critical Incidents

Setiap individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang dirasakan, terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja yang menyebutkan situasi pekerjaan dimana mereka mendapatkan perlakuan kurang baik oleh supervisor atau sebaliknya.

3. Interview

Dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pegawai, sehingga dapat

diketahui sikap pegawai secara langsung dan dapat mengembangkan lebih dalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur. Ada dua pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :

- a. *Single Global Rating* yaitu meminta individu merespon atas suatu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda. Dan individu dapat menjawab puas dan tidak puas.
- b. *Summation Scoren* yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pegawai tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja. Penelitian Spector mendefinisikan kepuasan sebagai *cluster* perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan dalam penelitian tersebut dapat mengidentifikasikan indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :
 1. Upah merupakan balasan berupa uang yang dibayarkan untuk membalas jasa atau sebagai bayaran tenaga yang sudah dibayarkan.
 2. Promosi adalah upaya untuk menawarkan produk atau jasa dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli.
 3. Supervisi adalah seseorang yang menilai dan meninjau aktivitas seseorang dari atas.
 4. Benefit merupakan keuntungan yang diperoleh oleh pihak lain atau dari suatu hal.

2.4.5 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Terry & True (2014) tentang teori Herzberg menjelaskan tentang indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Substansi pekerjaan merupakan kondisi kerja yang mendukung lingkungan pegawai untuk bekerja dalam keadaan aman dan nyaman. Kebanyakan pegawai lebih suka bekerja dekat dengan rumah, fasilitas yang bersih dan modern, serta didukung dengan alat-alat yang memadai.
2. Kompensasi dan promosi yaitu kebanyakan pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai sesuatu yang adil. Bila kompensasi atau gaji dilihat sebagai sesuatu yang adil, didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan, maka kemungkinan besar yang dihasilkan adalah kepuasan.
3. Rekan kerja merupakan kebutuhan sosial yang sangat penting dilingkungan organisasi. Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung mengarah pada kepuasan kerja yang meningkat.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim dilakukan dalam organisasi adalah kinerja pegawai, yaitu bagaimana melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Menurut Ali, *et al.* (2013) Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Jamaluddin (2017:165) 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.

Menurut Wibowo (2011:7) berpendapat bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Sedangkan menurut Sumardjo & Priansa (2018:193) Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau

kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Menurut Priansa & Sumardjo (2018) Kinerja atau unjuk kerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Kinerja merupakan hasil dari proses yang dilakukan manusia. Dalam kinerja selalu ada penilaian kinerja, yang mengukur sukses atau tidaknya seseorang dalam mengemban tugasnya. Tingkat keberhasilan pegawai dalam mengemban tugasnya disebut dengan istilah “*level of performance*” atau level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerja yang tinggi, begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk mengetahui level kinerja pegawainya. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

2.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasional. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman;

demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel organisasional meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Priansa & Sumardjo (2018) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, maka pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika bekerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Lingkungan Organisasional

Dalam lingkungan organisasional, organisasi menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik. Kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi menurut Priansa & Sumardjo (2018), yaitu:

1. Kemampuan (*Ability*)

Merupakan kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu:

- a. Kemampuan Fisik yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan extent, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina

b. Kemampuan Mental/Intelektual merupakan kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan *numeric*, pemahaman *verbal*, kecepatan *perceptual*, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.

2. Motivasi (*Motivation*)

Merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

3. Peluang (*Opportunity*)

Berkaitan dengan peluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan rumus berikut:

$$\mathbf{Human\ performance = Ability + Motivation}$$

$$\mathbf{Motivation = Attitude + Situation}$$

$$\mathbf{Ability = Knowledge + Skill}$$

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*Intelligence Quotient*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.5.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi dan mempertimbangkan pegawai yang dinilainya. Menurut Priansa & Sumardjo (2018) Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Menurut Sumardjo & Priansa (2018:199-201) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan langkah berikut:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkaitan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkaitan dengan perkembangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkaitan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.5.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sesuatu yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan untuk mengembangkan serta memotivasi Aparatur Sipil Negara. Penilaian tersebut akan memberikan dampak positif dan semangat dalam diri Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk lebih kreatif dan inovatif serta menghasilkan kinerja yang optimal.

Tujuan penilaian kinerja menurut Priansa & Sumardjo (2018) menciptakan gambaran yang akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk. Hasil yang baik dan dapat diterima harus dapat diidentifikasi, sehingga dapat digunakan sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran yang terukur.

Menurut Priansa & Sumardjo (2018) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Memungkinkan pimpinan dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, begitupun sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja dapat memudahkan organisasi untuk menentukan promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi pegawai.

4. *Kebutuhan Pelatihan (Training Needs)*
Mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal.
5. *Perencanaan dan Pengembangan Karir (Career Planning and Development)*
Memandu organisasi untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai oleh pegawai.
6. *Proses Perekrutan Pegawai (Staffing Process Deficiencies)*
Penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang digunakan oleh organisasi.
7. *Ketidakkuratan Informasi dan Kesalahan Desain Pekerjaan (Informational Inaccuracies and Job-Design Errors)*
Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang berlaku dalam organisasi.
8. *Kesempatan Pegawai yang Sama (Equal Employment Opportunity)*
Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi.
9. *Tantangan Eksternal (External Challenges)*
Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal. Biasanya berbagai faktor tersebut tidak begitu nampak dan dapat diobservasi secara langsung, namun dengan melakukan penilaian kinerja, maka berbagai faktor

eksternal tersebut akan nampak sehingga memudahkan departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

Manfaat dalam penilaian kinerja, menurut Priansa & Sumardjo (2018) yaitu:

1. Posisi tawar, untuk memungkinkan manajemen untuk melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja, sebagai umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan atau pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja.
3. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi untuk menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, dan kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat individu. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri merupakan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu

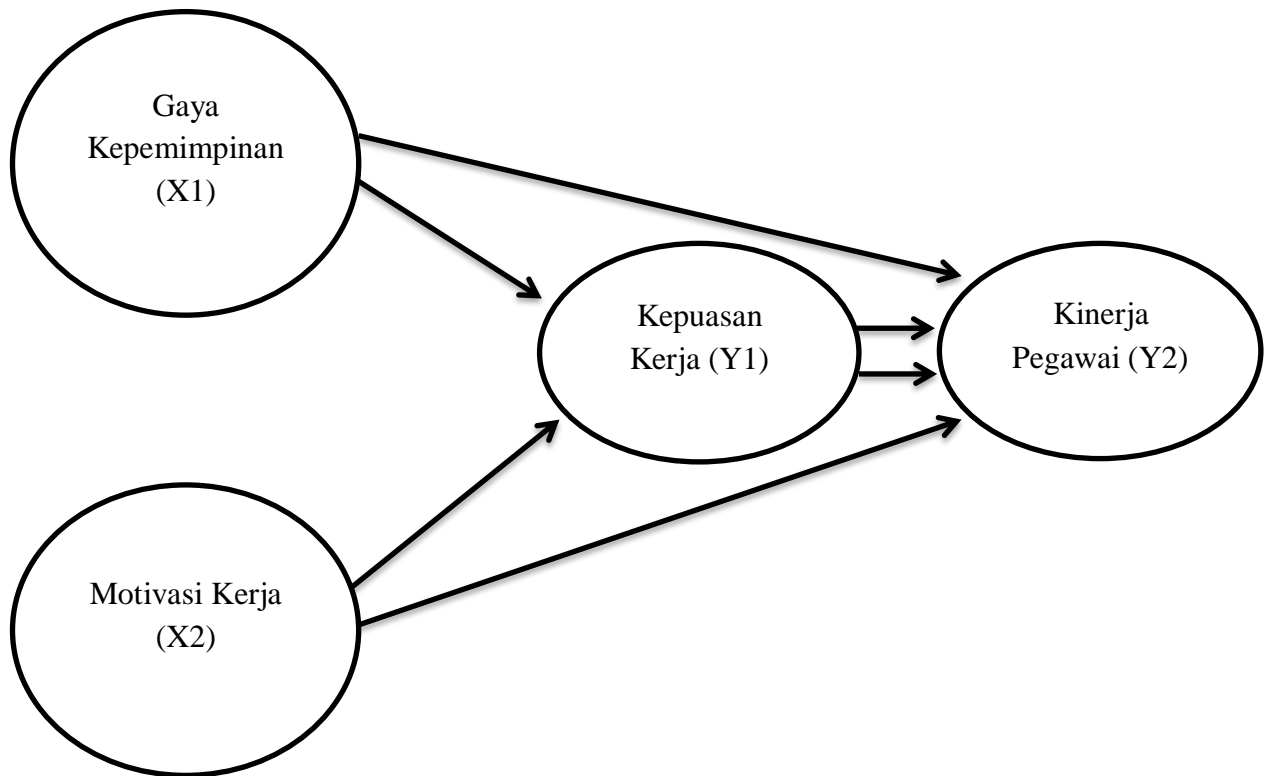
hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Dalam rangka peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah kabupaten Gowa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan kerja. Kerangka konseptual merupakan bagian terpenting dalam suatu laporan hasil penelitian. Selain untuk menggambarkan model konseptual penelitian, juga sebagai gambaran secara umum proses penelitian dilakukan. Kerangka penelitian merupakan model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai masalah yang penting. Suatu konseptual memberikan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah (objek) penelitian.



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

Kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. kinerja pegawai sangatlah penting, karena dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dapat dijelaskan sebagai berikut:

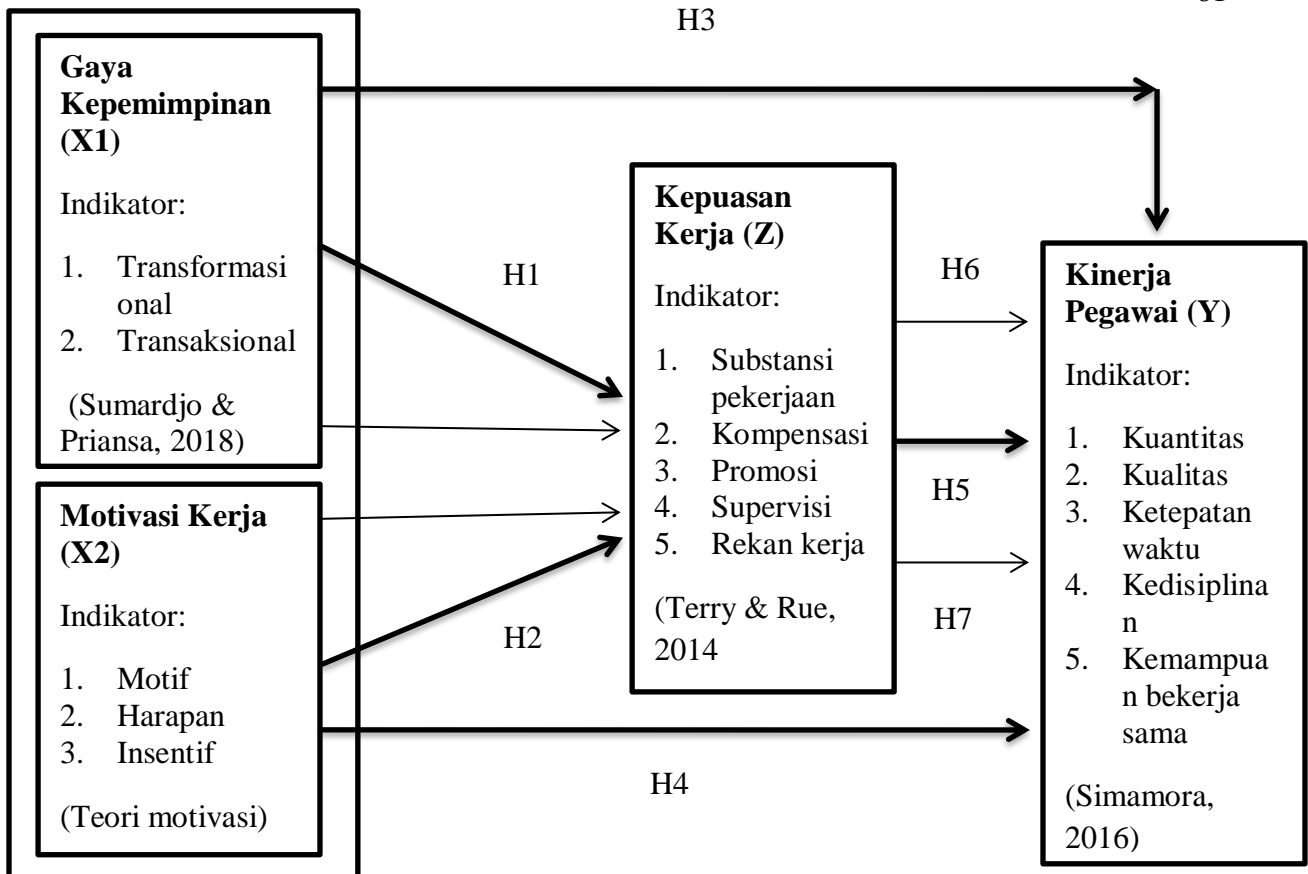
Gaya Kepemimpinan adalah perwujudan dari tingkah laku pemimpin menyangkut kompetensi dan kemampuannya dalam memimpin sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Motivasi merupakan dorongan atau semangat kerja yang timbul demi mencapai keinginan diri dan tujuan dari suatu organisasi, maka dengan adanya dorongan atau semangat kerja maka akan mempengaruhi para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan, dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu. apabila tujuan telah tercapai maka akan tercapai kepuasan dan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat. Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Kepuasan Kerja merupakan salah satu refleksi dari kinerja cipta, rasa, dan karsa yang dimiliki oleh individu. Kepuasan kerja adalah suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya.

Kinerja (*job performance; actual performance; level of performance*) adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Untuk memperjelas hubungan antar variabel-variabel penelitian, maka dapat digambarkan dalam suatu kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

→ : Arah hubungan parsial

→ : Arah hubungan intervening

Variabel X1 : Gaya Kepemimpinan

Variabel X2 : Motivasi Kerja

Variabel Y : Kinerja

Variabel Z : Kepuasan Kerja

Keterangan:

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang sering disebut dengan variabel stimulus, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut variabel bebas. Variabel independen adalah variabel bebas yang mempengaruhi variabel lain. Variabel Independen dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2).
2. Variabel Dependen, yaitu variabel yang sering disebut dengan variabel output. Dalam bahasa Indonesia disebut dengan variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).
3. Variabel Intervening, yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara hubungan independen dan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel intervening merupakan variabel penyela atau antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel penyeimbang antara Variabel Independen dan Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z).

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.

3.3 Definisi Operasional Variabel

1. Gaya kepemimpinan (X1)

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam rangka meningkatkan motivasi kerja sehingga menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap pegawai.

Seorang pemimpin harus memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan menghasilkan pencapaian tujuan dalam organisasi maupun secara individu. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan salah dan tidak tepat maka akan menghasilkan pencapaian tujuan yang sulit. Karena keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat jika pemimpin tersebut mampu mengaplikasikan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Indikator untuk mengukur Gaya kepemimpinan menurut Sumardjo & Priansa (2018:181) adalah:

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional
- b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

2. Motivasi Kerja (X2)

Motivasi dalam teori McClelland beranggapan bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena didorong oleh motif, harapan dan insentif. Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi pegawai sesuai dengan kompetensi pegawai dan kebutuhan organisasi. Motivasi kerja tidak dapat diukur secara langsung, tetapi dapat disimpulkan dari sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Indikator untuk mengukur Motivasi dalam teori motivasi dalam buku Priansa & Sumardjo (2018) adalah sebagai berikut: 1) Motif, 2) Harapan, dan 3) Insentif.

3. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang individu merasakan sesuatu hal positif atau negatif tentang berbagai aspek pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada individu tersebut. Disebabkan karena, adanya perbedaan masing-masing individu-individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Sebaliknya, jika semakin sedikit aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepasan kerja Menurut Terry & Rue (2014:175) tadalah sebagai berikut:

- a. Substansi Pekerjaan
- b. Kompensasi
- c. Promosi
- d. Supervisi
- e. Rekan kerja

4. Kinerja (Y)

Kinerja Pegawai adalah (*performance*) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Setiap organisasi mengharapkan karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut Simamora (2016:339) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-

tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Indikator mengukur Kinerja Pegawai menurut Simamora (2016) adalah sebagai berikut: 1) Kuantitas dari hasil, 2) Kualitas dari hasil, 3) Ketepatan waktu dari hasil, 4) Kedisiplinan, 5) Kemampuan bekerja sama.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut Echdar (2017) adalah studi yang diposisikan sebagai bebas nilai. Dengan kata lain, penelitian kuantitatif sangat ketat menerapkan prinsip-prinsip objektivitas. Penelitian kuantitatif adalah memecahkan masalah sosial atau kemanusiaan berdasarkan atas variabel yang tersusun dari teori-teori diukur dengan satuan angka-angka kuantitatif, dianalisis dengan prosedur statistik, untuk menentukan apakah generalisasi dari teori itu masih berlaku atau tidak. Model penelitian ini adalah deskriptif dan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) merupakan penelitian yang mencoba memberikan penjelasan tentang hubungan antar variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode Survey.

Metode survey dapat dilakukan pada populasi besar dan kecil, tetapi data yang dianalisis berasal dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian yang relatif dan mempunyai hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Dengan demikian variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan atau dimanipulasi oleh peneliti, tetapi fakta yang diungkapkan berdasarkan pengukuran gejala yang telah terjadi pada kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan proposal ini diperlukan data yang relevan dengan obyek yang diteliti. Dalam rangka pengumpulan data tersebut maka peneliti dalam hal ini mengadakan penelitian pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa, sedangkan waktu penelitian selama kurang lebih 2 (dua) bulan.

4.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian populasi merupakan salah satu yang sangat esensial dan perlu mendapat perhatian dengan seksama apabila peneliti ingin menyimpulkan suatu hasil yang dapat dipercaya serta yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya dan tepat guna untuk daerah (area) atau objek penelitiannya (Muri, 2013:145). Populasi penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa, yakni sebanyak 60 orang.

Pengambilan sampel ditentukan dengan menggunakan teknik *saturation sampling* (sampel jenuh, yakni berjumlah 60 (enam puluh) pegawai diantaranya adalah Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Bendahara, dan para Staf Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Sebagai pelengkap dalam pembahasan ini maka diperlukan adanya data atau informasi baik dari Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa maupun dari luar. Penulis memperoleh data yang berhubungan dengan menggunakan metode sebagai berikut:

1. Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung di lapangan dan mencatat secara sistematis gejala atau fenomena yang diteliti. Melalui teknik ini, peneliti turun langsung ke lokasi penelitian untuk mengamati dan mencatat tingkat kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
2. Wawancara (*interview*) yaitu dengan bantuan kuesioner melakukan tanya jawab kepada pegawai Aparatur Sipil Negara Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.
3. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner (daftar pertanyaan). Penggunaan kuesioner dalam penelitian ini merupakan teknik pengumpulan data yang sangat penting dan menentukan, karena hasilnya merupakan data primer yang diperlukan untuk analisa statistik dan analisa skor untuk menguji kebenaran hipotesis. Untuk keperluan analisis peneliti, penulis mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pernyataan.

Berdasarkan skala *Likert* adapun skor jawabannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Skala *Likert*

Skala	Keterangan	Pernyataan Positif
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Skala tersebut diatas penulis lakukan untuk pertanyaan dalam pertanyaan kuesioner yang bersifat positif sehingga tidak ada pertanyaan yang bersifat negatif (jebakan).

4. Studi Pustaka yaitu menelusuri berbagai informasi yang relevan berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti yang diperoleh dari laporan penelitian, jurnal penelitian ilmiah, buku, dan lain sebagainya.
5. Teknik Dokumentasi yaitu teknik yang digunakan untuk mendapatkan data sekunder seperti uraian tugas pokok yang dilakukan dengan mempelajari dokumen, laporan dan informasi yang berkaitan dengan penelitian.

4.5 Jenis dan Sumber Data

4.5.1 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berupa nilai atau skor atas jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner.

4.5.2 Sumber Data

Sumber data adalah salah satu yang paling vital dalam penelitian. Kesalahan dalam menggunakan atau memahami sumber data, maka data yang diperoleh juga akan meleset dari yang diharapkan. Oleh karena itu, peneliti harus mampu memahami sumber data mana yang harus digunakan dalam penelitian itu menurut Bungin (2013). Ada dua jenis sumber data yang biasanya digunakan dalam penelitian, yaitu:

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari lapangan oleh peneliti. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai Aparatur Sipil Negara Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti dari hasil penelitian pihak lain. Data ini biasanya dikumpulkan dari pustaka atau buku dan dari laporan penelitian terdahulu (Silaen, *et al.* 2013:145). Data sekunder yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah gambaran umum mengenai Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.

4.6 Teknik Analisis Data

4.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji seberapa cermat suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (*corrected item total correlation*) yang penyelesaiannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

4.6.2 Uji Reliabilitas (*Test of Reliability*)

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan kestabilan atau

konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala-gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan yang telah valid. Rumus yang dipakai adalah untuk menguji reliabilitas dalam penelitian adalah *Cronbach' Alpha* yang penyelesaiannya dilakukan dengan membandingkan antara r_{alpha} dan r_{tabel} .

4.6.3 Uji Analisis Path (Jalur)

Uji statistik inferensial dalam penelitian ini menggunakan metode jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*metode causal step*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel (Ghozali 2011).

pada uji ini variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) apabila memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

Jika pada persamaan I, variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) atau $c \neq 0$.

Jika pada persamaan II, variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi (M) atau $a \neq 0$.

Jika pada persamaan III, variabel mediasi (M) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) atau $b \neq 0$.

Variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*perfect mediation*) apabila setelah memasukkan variabel M, pengaruh variabel X terhadap variabel Y menurun menjadi nol (atau $c' = 0$) atau pengaruh variabel X terhadap variabel Y yang tadinya (sebelum memasukkan variabel M) signifikan menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel M ke dalam model persamaan regresi. Sebaliknya, variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) apabila setelah memasukkan variabel M, pengaruh variabel X terhadap Y menurun tetapi tidak menjadi nol (atau $c' \neq 0$) atau pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya (sebelum memasukkan variabel M) signifikan menjadi tetap signifikan setelah memasukkan variabel M ke dalam model persamaan regresi, tetapi mengalami penurunan nilai pada koefisien regresinya (atau $c' < c$).

4.6.4 Uji Deteksi Pengaruh Variabel Intervening

suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*).

Uji variabel mediasi pada metode ini dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel mediasi (M) atau dengan kata lain menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Perkalian antara pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel mediator (a) dan pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel dependen (b) akan menghasilkan koefisien ab. Jadi, koefisien $ab = (c - c')$.

Uji signifikansi pengaruh tidak langsung (β) dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien (β) dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai *t*-statistik. Nilai *standard error* dari koefisien β dapat dihitung dengan menggunakan *calculate sobel test*. Setelah mendapatkan nilai *t* hitung, nilai *t* hitung dibandingkan dengan nilai *t* tabel dan jika nilai *t* hitung lebih besar dari nilai *t* tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

Dalam penelitian ini digunakan analisis Regresi Linear Berganda (*Multiple Linear Regression*), dengan rumus berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

Z = Kepuasan Kerja

e = *error*, atau faktor-faktor diluar variabel yang diteliti.

Y = Kinerja Aparatur Sipil Negara (Dependen Variabel) Koefisien regresi β akan bernilai positif (+), jika menunjukkan hubungan searah antara variabel bebas dan variabel terikat. Kenaikan variabel bebas akan mengakibatkan kenaikan-kenaikan variabel terikat dan penurunan variabel bebas akan mengakibatkan penurunan variabel terikat. Jika nilai β bernilai negatif (-), maka hal ini menunjukkan hubungan yang berlawanan, dimana kenaikan variabel bebas akan mengakibatkan penurunan variabel terikat, begitu pula sebaliknya. Dalam regresi linear, ada beberapa uji yang perlu

diperhatikan sehingga diperoleh hasil yang valid. Berikut uji-uji yang disebut juga uji asumsi klasik yang umumnya dilakukan, yaitu:

a. Uji Normalitas (Data harus berdistribusi normal)

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui, apakah variabel pengganggu (*residual*) dalam model regresi memiliki distribusi normal. Salah satu cara untuk mendeteksi residual berdistribusi normal, atau tidak dengan cara Analisis Grafik, atau Uji Statistik. Penelitian ini menggunakan Analisis Grafik untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi memiliki distribusi normal atau tidak, sehingga uji statistik selanjutnya dapat disebut valid. Metode yang dipakai adalah dengan melihat *probability plot* yang dibandingkan dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk melihat apakah terjadi korelasi yang kuat antar variabel bebas (variabel independen), atau tidak. Cara pengujiannya adalah dengan melihat, apakah nilai korelasi antar variabel bebas tersebut mendekati satu (1), atau nilai korelasi parsial mendekati nol (0). Nilai 0,8 sebagai batas tertinggi korelasi antar variabel bebas atau batas multikolinearitas. Jika lebih dari 0,8 maka terindikasi multikolinearitas. Variabel yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melihat apakah *error varian* (e_i) konstan di seluruh kasus dan variabel bebas (*independent variable*). Jika tidak konstan (terjadi heteroskedastisitas), maka hasil analisis kurang valid. Jika varian dari *residual* (variabel pengganggu) dari satu pengamatan ke pengamatan tetap lain, maka disebut homoskedastisitas (*homo = equal; scedasticity = spread*, yaitu *equal variance*). Ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat diuji dengan korelasi Rank Spearman. Jika nilai korelasi variabel bebas terhadap nilai absolut dari *residual* (*error*) signifikan pada tingkat kesalahan 5%, maka dapat disimpulkan terdapat heteroskedastisitas, dimana varian dari residual tidak homogen. Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang, atau melebihi dari yang semestinya.

4.7 Uji Hipotesis

pengujian ini ditujukan untuk menguji apakah, kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja masing-masing mempunyai pengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Uji hipotesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji-t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan berdasarkan nilai probabilitas (Nilai signifikansi):

- Jika Signifikansi $<$ tingkat kesalahan 0,05, maka H_0 ditolak
- Jika Signifikansi $>$ tingkat kesalahan 0,05, maka H_0 gagal ditolak (H_0 diterima).

2. Uji Simultan (uji F)

Uji F (Uji Serentak) digunakan untuk menguji apakah secara bersama-sama seluruh variabel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan:

Berdasarkan F-hitung terhadap F-tabel:

- Jika F-hitung $>$ F-tabel, maka H_0 ditolak.
- Jika F-hitung $<$ F-tabel, maka H_0 diterima.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 menjelaskan persentase variasi total dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel dependen secara bersama-sama. R^2 menggambarkan ukuran kesesuaian (*goodness of fit*) yaitu sampai sejauh mana garis regresi sampel mencocokkan data yang ada. Kriterianya adalah semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik garis regresi sampelnya. Hasil keputusan uji R tersebut dapat dilihat berdasarkan syarat di bawah ini:

- Jika nilai R^2 suatu regresi mendekati 1, maka semakin baik.
- Jika nilai R^2 suatu regresi menjauhi 1, maka variabel independen tidak bisa menjelaskan variabel dependen.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian

Badan Pendapatan Daerah Jalan Tumanurung No.2 Sungguminasa Kabupaten Gowa dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Badan Pendapatan Daerah sebagai Penyelenggaraan pemerintahan di bidang Pendapatan Daerah mempunyai peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan pembangunan daerah melalui upaya-upaya penggalian potensi sumber-sumber daya yang ada di Kabupaten Gowa.

Pendapatan Daerah bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah. Pendapatan Daerah diarahkan agar dalam penerimaan, pengelolaan, dan pemanfaatannya dapat mewujudkan Kabupaten Gowa sejajar dengan kabupaten termaju lainnya di Indonesia dan menjadi daerah andalan Sulawesi Selatan.

Peraturan Bupati Gowa Nomor 69 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, kedudukan, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa, maka tugas pokok Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa adalah membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan bidang pendapatan daerah berdasarkan kewenangan dan tugas pembantuan yang

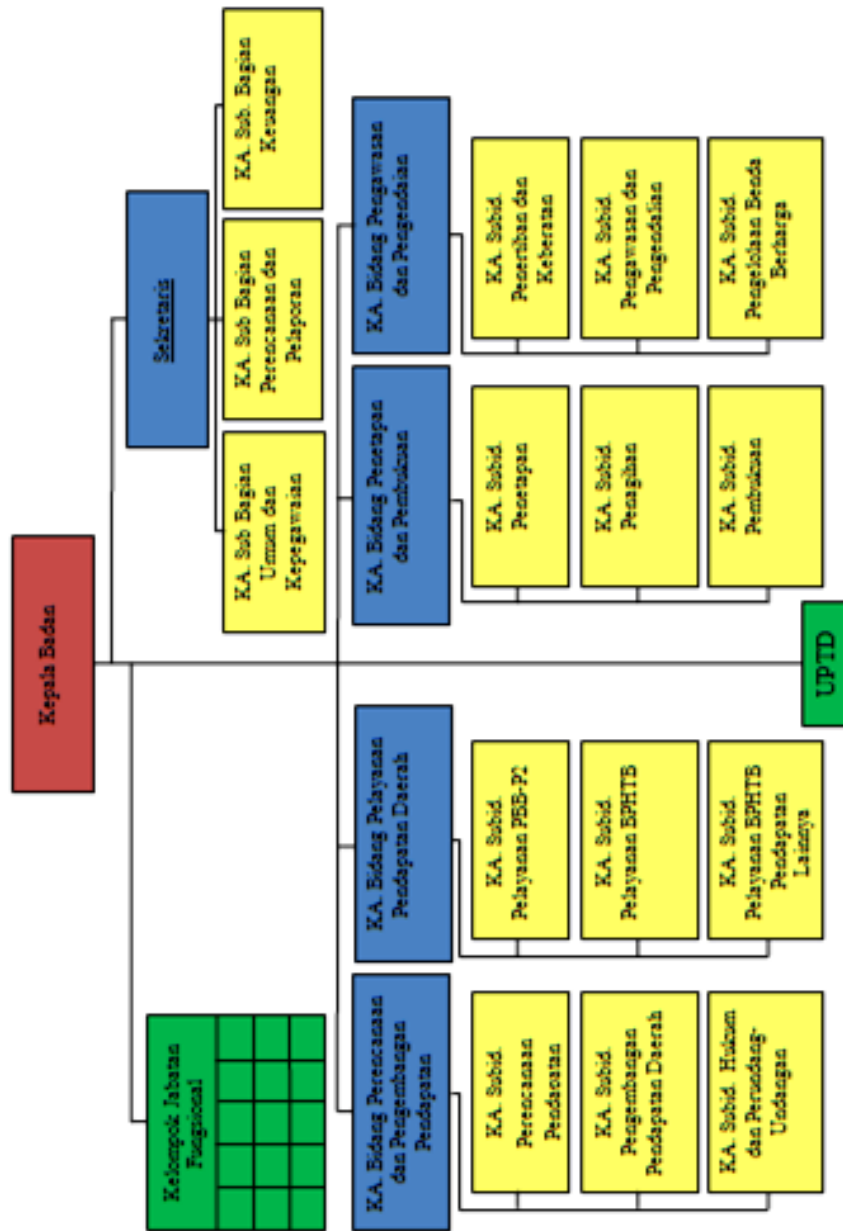
ditugaskan kepada daerah sesuai peraturan perundang-undangan dan pedoman yang berlaku untuk kelancaran tugas.

Dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok tersebut, maka Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan urusan pemerintahan bidang pendapatan daerah.
2. Pelaksanaan kebijakan urusan pemerintahan bidang pendapatan daerah.
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan urusan pemerintahan bidang pendapatan daerah.
4. Pelaksanaan administrasi badan.
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati terkait tugas dan fungsinya.

Struktur organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa berbentuk stap dan line, yang mana hubungannya antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya masing-masing mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk menjalankan tujuan-tujuannya dan mempunyai hubungan kerjasama satu dengan yang lainnya. Adapun struktur organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa ini adalah sebagaimana terlampir.

**STRUKTUR ORGANISASI
BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN GOWA**



Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa

Adapun visi dan misi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa yaitu:

1. Visi:

“Terwujudnya Badan Pendapatan Daerah yang Handal dalam Peningkatan Pendapatan Daerah melalui Tata Kelola Pemerintahan yang Baik“.

2. Misi:

- a. Mengoptimalkan penerimaan daerah baik yang bersumber dari pendapatan asli daerah maupun dari pendapatan lainnya.
- b. Mengkoordinir dan mengoptimalkan pelaksanaan pemungutan pendapatan asli daerah.
- c. Meningkatkan upaya intensifikasi dan ekstensifikasi dalam menggali sumber-sumber penerimaan daerah.
- d. Meningkatkan sistem dan prosedur dalam rangka pemberian pelayanan publik.
- e. Meningkatkan pengawasan dan pengendalian dalam pengelolaan penerimaan daerah.

Dalam rangka mewujudkan arah yang akan dicapai serta sebagai indikator keberhasilan maka dirumuskan tujuan yang akan ditetapkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh dana perimbangan sesuai dengan potensi Daerah.
2. Memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat melalui peningkatan kinerja instansi secara profesional.

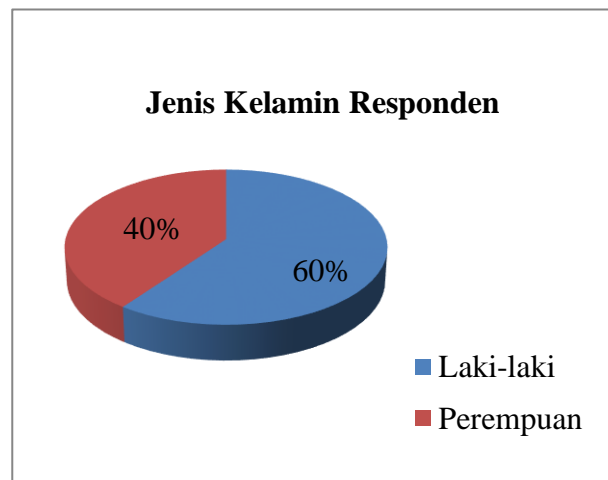
3. Peningkatan pendapatan asli Daerah secara optimal.

5.1.2 Deskripsi Responden

Berdasarkan data dari 60 responden di kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa, melalui daftar pernyataan (kuesioner) dapat dilihat kondisi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, lama bekerja. Penggolongan yang dilakukan terhadap responden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengenai karakteristik responden sebagai objek penelitian. Deskripsi responden dijelaskan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin:



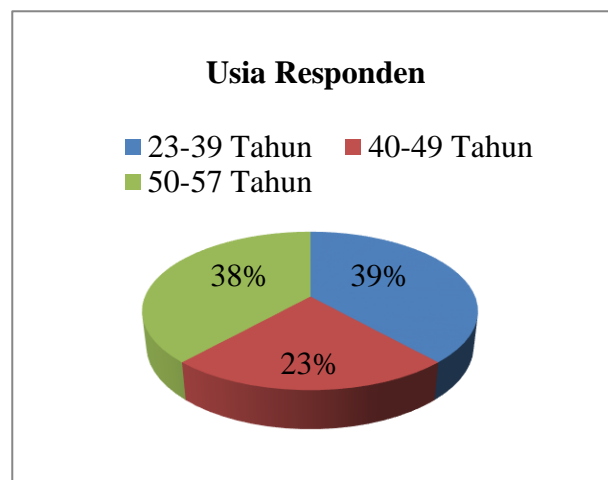
Gambar 5.1

Berdasarkan keterangan gambar 5.1 memperlihatkan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi responden pada penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan gambar 5.1 memberikan

penjelasan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 36 orang sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang.

2. Usia Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan usia:

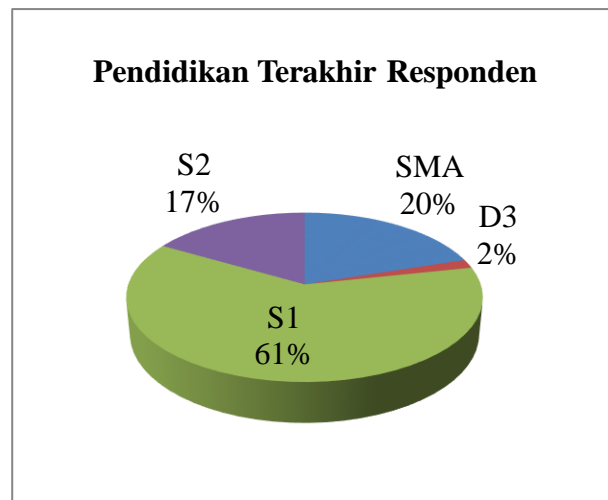


Gambar 5.2

Berdasarkan keterangan gambar 5.2 memperlihatkan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi responden pada penelitian ini sebagian besar berusia antara 50-57 tahun. Berdasarkan gambar 5.2 memberikan penjelasan bahwa responden yang berusia antara 23-39 tahun sebanyak 23 orang, responden yang berusia antara 40-49 tahun sebanyak 14 orang, sedangkan responden yang berusia antara 50-57 tahun sebanyak 23 orang.

3. Pendidikan Responden

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir responden:



Gambar 5.3

Berdasarkan keterangan gambar 5.3 memperlihatkan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi responden pada penelitian ini sebagian besar berpendidikan terakhir adalah sarjana (S1). Berdasarkan gambar 5.3 memberikan penjelasan bahwa responden yang berpendidikan akhir diploma tiga (D3) hanya 1 orang, sarjana (S1) sebanyak 37 orang, sedangkan responden yang berpendidikan akhir megister (S2) sebanyak 10 orang dan responden yang berpendidikan akhir SMA sebanyak 12 orang.

5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 60 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana terlihat pada uraian berikut ini.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	60	1	2	1,25	,437
X1.2	60	1	2	1,27	,446
X1.3	60	1	2	1,20	,403
X1.4	60	1	2	1,13	,343
X1.5	60	1	2	1,17	,376
X1.6	60	1	2	1,13	,343
X1.7	60	1	2	1,18	,390
X1.8	60	1	3	1,10	,354
X1.9	60	1	2	1,20	,403
X1.10	60	1	2	1,13	,343
X1.11	60	1	2	1,15	,360
X1.12	60	1	2	1,12	,324
X1.13	60	1	2	1,15	,360
X1.14	60	1	2	1,12	,324
X1.15	60	1	2	1,13	,343
X1.16	60	1	2	1,12	,324
X1.17	60	1	2	1,12	,324
X1.18	60	1	2	1,12	,324
X1.19	60	1	2	1,12	,324
X1.20	60	1	2	1,12	,324
X1.21	60	1	2	1,12	,324
X1.22	60	1	2	1,12	,324
X1.23	60	1	2	1,13	,343
X1.24	60	1	2	1,13	,343
X1.25	60	1	2	1,15	,360
X1.26	60	1	2	1,13	,343
X1.27	60	1	2	1,12	,324
X1.28	60	1	2	1,15	,360
X1.29	60	1	2	1,17	,376
X1.30	60	1	2	1,13	,343
X1.31	60	1	2	1,13	,343
X1.32	60	1	2	1,12	,324
X1.33	60	1	2	1,18	,390
X1.34	60	1	2	1,18	,390
X1.35	60	1	2	1,22	,415
X1.36	60	1	2	1,17	,376
Valid N (listwise)	60				

Dari tabel 5.1 diperoleh nilai setiap pada variabel gaya kepemimpinan dengan jumlah sampel 60, rata-rata nilai disetiap pernyataan yaitu bernilai 1, dimana setiap pernyataan mengenai gaya kepemimpinan menuju ke arah maximum. Maka dapat disimpulkan variabel mengenai gaya kepemimpinan dapat dinilai dengan baik.

2. Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 60 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana terlihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.2
Descriptive Statistics Variabel Motivasi Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	60	1	2	1,50	,504
X2.2	60	1	3	1,60	,558
X2.3	60	1	3	1,63	,520
X2.4	60	1	4	1,72	,555
X2.5	60	1	4	2,00	,638
X2.6	60	1	3	1,77	,533
X2.7	60	1	3	1,85	,515
X2.8	60	1	2	1,65	,481
X2.9	60	1	3	1,65	,515
X2.10	60	1	2	1,62	,490
Valid N (listwise)	60				

Dari tabel 5.2 diperoleh nilai setiap pada variabel motivasi kerja dengan jumlah sampel 60, rata-rata nilai disetiap pernyataan yaitu bernilai 1, dimana setiap pernyataan mengenai motivasi kerja menuju ke arah maximum. Maka dapat disimpulkan variabel mengenai motivasi kerja dapat dinilai dengan baik.

3. Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 60 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana terlihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.3
Descriptive Statistics Variabel Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y.1	60	1	3	1,80	,546
Y.2	60	1	3	1,87	,536
Y.3	60	1	3	2,08	,645
Y.4	60	1	3	2,03	,551
Y.5	60	1	5	3,52	,892
Y.6	59	1	4	2,27	,806
Y.7	60	1	4	2,12	,613
Y.8	60	1	4	2,03	,551
Y.9	60	1	4	2,07	,548
Y.10	60	2	5	3,48	,854
Y.11	60	1	4	2,00	,582
Y.12	60	1	2	1,82	,390
Y.13	60	1	2	1,83	,376
Y.14	60	1	2	1,78	,415
Valid N (listwise)	59				

Dari tabel 5.3 diperoleh nilai setiap pada variabel kepuasan kerja dengan jumlah sampel 60, rata-rata nilai pernyataan variabel kepuasan kerja yaitu bernilai 1, dimana setiap pernyataan variabel mengenai kepuasan kerja menuju ke arah maximum. Maka dapat disimpulkan variabel mengenai kepuasan kerja dapat dinilai dengan baik.

4. Variabel Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 60 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana terlihat pada uraian berikut ini.

Tabel 5.4
Descriptive Statistics Variabel Kinerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z.1	60	1	3	1,77	,533
Z.2	60	1	3	1,87	,566
Z.3	60	1	4	2,10	,730
Z.4	60	1	3	1,82	,469
Z.5	60	1	2	1,78	,415
Z.6	60	1	3	1,78	,585
Z.7	60	1	3	1,80	,546
Z.8	60	1	3	1,87	,566
Z.9	60	1	5	2,98	1,000
Z.10	60	1	3	1,83	,418
Z.11	60	1	5	3,47	1,081
Z.12	60	1	3	1,92	,619
Z.13	60	1	3	1,78	,454
Z.14	60	1	5	3,37	1,073
Z.15	60	1	2	1,77	,427
Z.16	60	1	4	1,97	,663
Z.17	60	1	2	1,77	,427
Valid N (listwise)	60				

Dari tabel 5.4 diperoleh nilai setiap pernyataan variabel kinerja dengan jumlah sampel 60, rata-rata nilai pernyataan variabel kinerja yaitu bernilai 1, dimana setiap pernyataan variabel mengenai kinerja menuju ke arah maximum. Maka dapat disimpulkan variabel mengenai kinerja dapat dinilai dengan baik.

5.1.4 Tanggapan Responden

1. Tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan

Berdasarkan tanggapan responden mengenai variabel gaya kepemimpinan, rata-rata responden memberikan jawaban sangat setuju dan setuju. Oleh karena itu setiap responden dianggap memiliki gaya kepemimpinan yang baik dalam menjalankan tugasnya. Berikut adalah tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan:

Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		TOTAL	
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
Atasan langsung saya menyampaikan visi yang jelas kepada saya	45	75	15	25	0	0	0	0	0	0	60	100
Atasan langsung saya menyampaikan misi yang jelas kepada saya	44	73,3	16	26,7	0	0	0	0	0	0	60	100
Saya bangga kepada atasan langsung saya	48	80	12	20	0	0	0	0	0	0	60	100
Saya menghormati atasan langsung saya	52	86,7	8	13,3	0	0	0	0	0	0	60	100
Atasan langsung saya mempunyai komitmen yang dapat dipercaya	50	83,3	10	16,7	0	0	0	0	0	0	60	100
Atasan langsung saya mempunyai komitmen yang tinggi pada kemajuan instansi	52	86,7	8	13,3	0	0	0	0	0	0	60	100
Atasan langsung saya mempunyai kepribadian yang dikagumi	49	81,7	11	18,3	0	0	0	0	0	0	60	100

2. Tanggapan responden tentang motivasi kerja

Berdasarkan tanggapan responden mengenai variabel motivasi kerja, rata-rata responden memberikan jawaban sangat setuju, setuju dan ragu-ragu. Oleh karena itu setiap responden dianggap memiliki motivasi kerja yang baik dalam menjalankan tugasnya. Berikut adalah tanggapan responden mengenai motivasi kerja:

Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		TOTAL	
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
Saya mempunyai semangat yang tinggi dalam memegang tanggung jawab	30	50	30	50	0	0	0	0	0	0	60	100
Saya senang mendapat tantangan dalam bekerja	26	43,3	32	53,3	2	3,3	0	0	0	0	60	100
Saya senang dengan adanya kreativitas dalam bekerja	23	38,3	36	60	1	1,7	0	0	0	0	60	100
Saya senang mendapat timbal balik dari kantor atas prestasi saya	19	31,7	40	66,7	1	1,7	0	0	0	0	60	100
Saya mempunyai dorongan untuk mempengaruhi lingkungan kantor	10	16,7	42	70	6	10	2	3,3	0	0	60	100
Saya mempunyai ide atau gagasan untuk menjadi pegawai yang lebih baik	17	28,3	40	66,7	3	5	0	0	0	0	60	100
Saya mempunyai karakter yang kuat untuk mendapatkan wewenang dari perusahaan	13	21,7	43	71,7	4	6,7	0	0	0	0	60	100
Saya mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja	21	35	39	65	0	0	0	0	0	0	60	100
Saya mempunyai sikap sosial yang tinggi di dalam kantor	22	36,7	37	61,7	1	1,7	0	0	0	0	60	100
Saya mempunyai hubungan persahabatan yang baik dengan rekan kerja	23	38,3	37	61,7	0	0	0	0	0	0	60	100

3. Tanggapan tentang kepuasan kerja

Berdasarkan tanggapan responden tentang variabel kepuasan kerja, rata-rata responden memberikan jawaban sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

Oleh karena itu setiap responden dianggap memiliki kepuasan yang kurang baik. Berikut adalah tanggapan responden mengenai motivasi kerja:

Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		TOTAL	
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
Saya merasa memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	16	26,7	40	66,7	4	6,7	0	0	0	0	60	100
Saya merasa memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan	13	21,7	42	70	5	8,3	0	0	0	0	60	100
Tingkat kebebasan dalam menyelesaikan tugas	10	16,7	35	58,3	15	25	0	0	0	0	60	100
Keadilan dalam sistem pembayaran	8	13,3	42	70	10	16,7	0	0	0	0	60	100
Upah lembur tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan	1	1,7	8	13,3	15	25	31	52	5	8,3	60	100
Kesempatan mendapatkan gaji lebih sesuai dengan pekerjaan yang diberikan	7	11,7	35	58,3	11	18,3	6	10	59	98,3	60	100
Adanya keadilan dalam kebijakan promosi yang diberikan	6	10	43	71,7	9	15	2	3,3	0	0	60	100
Kesempatan promosi yang diberikan secara terbuka	7	11,7	45	75	7	11,7	1	1,7	0	0	60	100
Keterbukaan untuk kenaikan upah ketika mendapat promosi	6	10	45	75	8	13,3	1	1,7	0	0	60	100
Pimpinan tidak memberikan bantuan teknis jika saya mengalami kendala	11	18,3	12	20	34	56,7	3	5	0	0	60	100
Suasana kekeluargaan dalam pekerjaan antara pimpinan dengan saya	7	11,7	49	81,7	1	1,7	3	5	0	0	60	100
Ada motivasi yang diberikan pemimpin terhadap saya	11	18,3	49	81,7	0	0	0	0	0	0	60	100
Saya sebagai pegawai merasa ada keramahan dengan rekan kerja	10	16,7	50	83,3	0	0	0	0	0	0	60	100

Sikap kejujuran antara saya dengan rekan kerja terjalin baik dalam bekerja.	13	21,7	47	78,3	0	0	0	0	0	0	60	100
---	----	------	----	------	---	---	---	---	---	---	----	-----

4. Tanggapan responden tentang kinerja pegawai

Berdasarkan tanggapan responden tentang variabel kinerja, rata-rata responden memberikan jawaban sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Oleh karena itu setiap responden dianggap memiliki kinerja yang kurang baik.

Berikut adalah tanggapan responden mengenai kinerja:

Pertanyaan	SS		S		RR		TS		STS		TOTAL	
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan	17	28,3	40	66,7	3	5	0	0	0	0	60	100
Saya selalu memenuhi jumlah hasil pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan	14	23,3	40	66,7	6	10	0	0	0	0	60	100
Pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan	10	16,7	37	61,7	10	16,7	3	5	0	0	60	100
Saya sebagai pegawai selalu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang baik	13	21,7	45	75	2	3,3	0	0	0	0	60	100
Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditentukan	13	21,7	47	78,3	15	0	0	0	0	0	60	100
Ketelitian dalam bekerja menjadi prioritas saya dalam bekerja	18	30	37	61,7	5	8,3	0	0	0	0	60	100
Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan	16	26,7	40	66,7	4	6,7	0	0	0	0	60	100
Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan	14	23,3	40	66,7	6	10	0	0	0	0	60	100

Saya kurang memiliki kemampuan efektivitas waktu dalam bekerja	4	6,7	17	28,3	16	26,7	22	36,7	1	1,7	60	100
Saya memiliki kemampuan dalam memahami pekerjaan yang dilakukan	11	18,3	48	80	1	1,7	0	0	0	0	60	100
Saya tidak mampu mengoperasikan teknologi yang ada dalam kantor	5	8,3	6	10	11	18,3	32	53,3	6	10	60	100
Saya mampu untuk menhandel pekerjaan saya sendiri	14	23,3	37	61,7	9	15	0	0	0	0	60	100
Saya memiliki kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan saya	14	23,3	45	75	1	1,7	0	0	0	0	60	100
Saya tidak mendapat bantuan dari atasan ketika mengalami kendala dalam pekerjaan.	5	8,3	10	16,7	5	8,3	38	63,3	2	3,3	60	100
Saya sebagai pegawai selalu bersedia bekerjasama dengan pegawai lain	14	23,3	46	76,7	0	0	0	0	0	0	60	100
Saya merasa mampu untuk bersaing dengan pegawai lain	11	18,3	43	71,7	3	5	3	5	0	0	60	100
Kesediaan untuk berbagi keterampilan dengan pegawai lain	14	23,3	46	76,7	0	0	0	0	0	0	60	100

5.1.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah sesuatu yang sangat penting dan strategis kedudukannya dalam penelitian (Echdar, 2017:329). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen dan uji asumsi. Pada penelitian ini kuesioner yang disebar sebanyak 60 kuesioner dan semua kuesioner dapat kembali dan dapat diolah, sehingga tingkat pengembalian yang diperoleh adalah 100%.

Uji instrumen bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur atau kuesioner dapat digunakan atau tidak. Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Berikut adalah hasil uji validitas dan uji reliabilitas:

1. Uji Validitas

Suatu instrumen diuji tingkat kevalidan dengan menggunakan uji validitas pada variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi kerja, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja pegawai. Data diambil dari 60 responden dan kemudian dilakukan uji dan analisis dengan menggunakan SPSS 20. Distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.5
Distribusi pertanyaan berdasarkan variabel

No.	Variabel	Jumlah
1.	Gaya Kepemimpinan	36
2.	Motivasi Kerja	10
3.	Kepuasan Kerja	14
4.	Kinerja	17
Total		77

Menurut (Ghozali, 2011), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur kuesioner tersebut. Kuesioner penelitian dikatakan valid jika nilai signifikansi $< 0,05$. Kriteria pengujian apabila nilai *pearson correlation* $< r$ tabel maka item pernyataan dikatakan tidak valid, sedangkan apabila nilai *pearson correlation* $> r$ tabel maka item pernyataan dikatakan valid.

Tabel 5.6
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Item Pernyataan	Total Pearson Correlatio	R Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	Pernyataan 1	0,348	0,254	Valid
	Pernyataan 2	0,424		Valid
	Pernyataan 3	0,487		Valid
	Pernyataan 4	0,448		Valid
	Pernyataan 5	0,418		Valid
	Pernyataan 6	0,456		Valid
	Pernyataan 7	0,476		Valid
	Pernyataan 8	0,448		Valid
	Pernyataan 9	0,640		Valid
	Pernyataan 10	0,508		Valid
	Pernyataan 11	0,653		Valid
	Pernyataan 12	0,323		Valid
	Pernyataan 13	0,554		Valid
	Pernyataan 14	0,414		Valid
	Pernyataan 15	0,353		Valid
	Pernyataan 16	0,386		Valid
	Pernyataan 17	0,478		Valid
	Pernyataan 18	0,459		Valid
	Pernyataan 19	0,314		Valid
	Pernyataan 20	0,478		Valid
	Pernyataan 21	0,569		Valid
	Pernyataan 22	0,587		Valid
	Pernyataan 23	0,465		Valid
	Pernyataan 24	0,560		Valid
	Pernyataan 25	0,415		Valid
	Pernyataan 26	0,560		Valid
	Pernyataan 27	0,414		Valid
	Pernyataan 28	0,325		Valid
	Pernyataan 29	0,465		Valid
	Pernyataan 30	0,448		Valid
	Pernyataan 31	0,259		Valid
	Pernyataan 32	0,314		Valid
	Pernyataan 33	0,340		Valid
	Pernyataan 34	0,514		Valid
	Pernyataan 35	0,442		Valid
	Pernyataan 36	0,363		Valid

Sumber: data primer yang diolah 2020

Tabel 5.7
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Item Pernyataan	Total Pearson Correlatio	R Tabel	Keterangan
Motivasi Kerja	Pernyataan 1	0,681	0,254	Valid
	Pernyataan 2	0,732		Valid
	Pernyataan 3	0,769		Valid
	Pernyataan 4	0,637		Valid
	Pernyataan 5	0,557		Valid
	Pernyataan 6	0,682		Valid
	Pernyataan 7	0,616		Valid
	Pernyataan 8	0,812		Valid
	Pernyataan 9	0,794		Valid
	Pernyataan 10	0,683		Valid

Sumber: data primer yang diolah 2020

Tabel 5.8
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Item Pernyataan	Total Pearson Correlatio	R Tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja	Pernyataan 1	0,697	0,254	Valid
	Pernyataan 2	0,661		Valid
	Pernyataan 3	0,533		Valid
	Pernyataan 4	0,446		Valid
	Pernyataan 5	0,270		Valid
	Pernyataan 6	0,668		Valid
	Pernyataan 7	0,546		Valid
	Pernyataan 8	0,538		Valid
	Pernyataan 9	0,561		Valid
	Pernyataan 10	0,417		Valid
	Pernyataan 11	0,283		Valid
	Pernyataan 12	0,607		Valid
	Pernyataan 13	0,612		Valid
	Pernyataan 14	0,677		Valid

Sumber: data primer yang diolah 2020

Tabel 5.9
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Variabel	Item Pernyataan	Total Pearson Correlatio	R Tabel	Keterangan
	Pernyataan 1	0,765		Valid
	Pernyataan 2	0,766		Valid

Kinerja	Pernyataan 3	0,620	0,254	Valid
	Pernyataan 4	0,726		Valid
	Pernyataan 5	0,797		Valid
	Pernyataan 6	0,575		Valid
	Pernyataan 7	0,551		Valid
	Pernyataan 8	0,656		Valid
	Pernyataan 9	0,350		Valid
	Pernyataan 10	0,742		Valid
	Pernyataan 11	0,583		Valid
	Pernyataan 12	0,710		Valid
	Pernyataan 13	0,762		Valid
	Pernyataan 14	0,517		Valid
	Pernyataan 15	0,786		Valid
	Pernyataan 16	0,453		Valid
	Pernyataan 17	0,762		Valid

Sumber: data primer yang diolah 2020

Dari tabel hasil uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja memiliki nilai total *pearson correlation* yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *r* tabel serta nilai signifikansinya $<0,05$. Dengan demikian pernyataan yang digunakan oleh masing-masing variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel tersebut, karena nilai korelasinya (*pearson correlation*) diatas dari 0,254 dan nilai signifikansinya $<0,05$.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah pernyataan atau kuesioner yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel. Reliabilitas suatu indikator atau kuesioner dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$, sedangkan variabel dikatakan tidak reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,60$. Secara keseluruhan uji reliabilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut ini:

Tabel 5.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,885	0,60	<i>Reliable</i>
Motivasi Kerja	0,878	0,60	<i>Reliable</i>
Kepuasan Kerja	0,780	0,60	<i>Reliable</i>
Kinerja	0,881	0,60	<i>Reliable</i>

Sumber: data primer yang diolah 2020

Nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel yakni gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan atau kuesioner yang digunakan untuk variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur.

5.1.6 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pengujian ini untuk mengetahui apakah variabel pengujian terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data yang normal. Metode yang dapat dilakukan dalam uji normalitas adalah analisis grafik dan analisis statistik. Pengujian secara statistik dapat dilakukan dengan uji normalitas kolmogorov-smirnov dalam *program SPSS release 20 for windows*, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak terdistribusi normal.

Tabel 5.11

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0E-7
	Std. Deviation	4,88739656
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,088
	Negative	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		,973
Asymp. Sig. (2-tailed)		,300

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel uji normalitas kolomogorov-smirnov nilai signifikansinya lebih dari 0,05 yaitu 0,300. Dimana pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya Multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan Multikolinieritas yaitu nilai *tolerance* > 0,10 atau nilai VIF < 10. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1, maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas. Berikut ini adalah hasil uji Multikolinieritas yang dilakukan terhadap variabel penelitian :

Tabel 5.12
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,748	1,336	Bebas Multikolinieritas
Motivasi Kerja	0,717	1,395	Bebas Multikolinieritas
Kepuasan Kerja	0,589	1,699	Bebas Multikolinieritas

Sumber: data primer yang diolah 2020

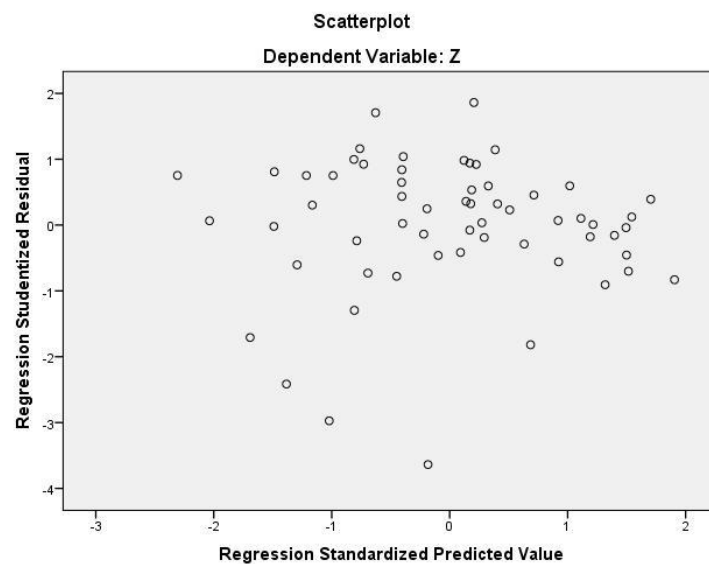
Berdasarkan uji Multikolinieritas yang dilakukan terhadap variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja diperoleh data seperti yang ada dalam tampilan tabel di atas. Hasil perhitungan dari SPSS menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance lebih dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antarvariabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada Multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi linier berganda adalah dengan melihat grafik *scatterplot* atau nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Jika tidak ada pola tertentu dan

menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 5.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dari grafik scatterplots yang terdapat di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4. Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi adalah untuk mengetahui adanya korelasi antara variabel gangguan sehingga penaksir tidak lagi efisien baik dalam model sampel kecil maupun dalam sampel besar. Salah satu cara untuk menguji autokorelasi adalah dengan percobaan Durbin-Watson. Dengan cara melihat besaran Durbin-Watson (D-W) sebagai berikut:

- a. Angka D-W di bawah -2, berarti ada autokorelasi positif.
- b. Angka D-W di antara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.
- c. Angka D-W di atas +2, berarti ada autokorelasi negatif.

Hasil perhitungan dilakukan perbandingan dengan F tabel. Kriteria pengujiannya adalah apabila nilai Durbin Watson $<$ F tabel, maka diantara variabel bebas dalam persamaan regresi tidak ada autokorelasi, demikian sebaliknya.

Tabel 5.13
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,668 ^a	,446	,416	5,017	2,044

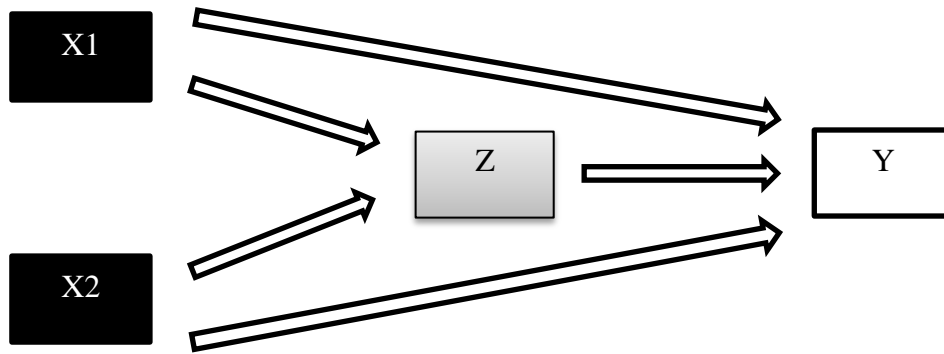
a. Predictors: (Constant), Y, X1, X2

b. Dependent Variable: Z

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai Durbin-Watson pada penelitian ini sebesar 2,044 lebih besar dari batas dU yakni 1.5144 dan kurang dari nilai $(4-dU) = 4 - 1.6518$ sebesar 2.3482 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi.

5.1.7 Analisis Jalur (Path Analysis)

Berdasarkan skema diatas kita mendapatkan gambaran hipotesis untuk menggunakan analisis path (jalur) untuk mengetahui “Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z) Serta dampaknya terhadap Kinerja (Y)”.



Gambar 5.5 Skema Jalur

Perhitungan Analisis Jalur

Untuk analisis jalur akan diselesaikan dengan membagi pengujian dengan membuat 2 (dua) koefisien jalur yaitu Jalur Model I dan Jalur Model II

1. Jalur Model I (Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z))

Besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

Coefficients^a

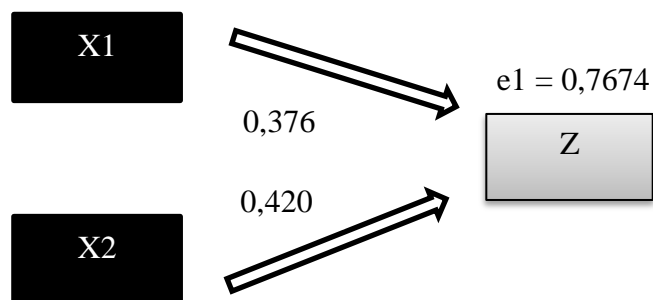
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,583	3,389		3,123	,003
	X1	,283	,080	,376	3,538	,001
	X2	,494	,125	,420	3,949	,000

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel diatas dapat dilihat besar nilai signifikan Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar $0,001 < 0,05$ berarti H1 diterima terdapat pengaruh secara positif (nilai constan 0,283) Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Besar nilai signifikan Motivasi Kerja (X2) sebesar $0,000 < 0,05$ berarti H1 diterima terdapat pengaruh secara positif (nilai constan 0,494) Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Dari tabel di atas dapat dilihat besar pengaruh dari angka standardized coefficients, besar pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,376 atau 37,6%, untuk Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,420 atau 42,0%. Untuk nilai $e1 = \sqrt{(1 - 0,411)} = 0,7674$



Gambar 5.6

Diagram Jalur Struktur Hasil Regresi I

Besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) secara gabungan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641 ^a	,411	,391	3,372

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Dari tabel di atas dapat terlihat nilai R Square 0,411 atau 41,1%. Angka tersebut menunjukkan besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja secara gabungan, sedangkan sisanya 58,9% dipengaruhi oleh faktor lain atau nilai error.

2. Jalur Model 2 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y))

Besar pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,234	5,455		,043	,966
	X1	,344	,131	,302	2,623	,011
	X2	,433	,210	,242	2,060	,044
	Y	,450	,197	,296	2,285	,026

a. Dependent Variable: Z

berarti H1 diterima terdapat pengaruh langsung dan positif (nilai constan 0,344) Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y).

Besar nilai signifikan Motivasi Kerja (X2) sebesar $0,044 < 0,05$ berarti H1 diterima terdapat pengaruh secara positif (nilai constan 0,433) Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y).

Besar nilai signifikan Kepuasan Kerja (Z) sebesar $0,026 < 0,05$ berarti H1 diterima terdapat pengaruh secara positif (nilai constan 0,450) Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y).

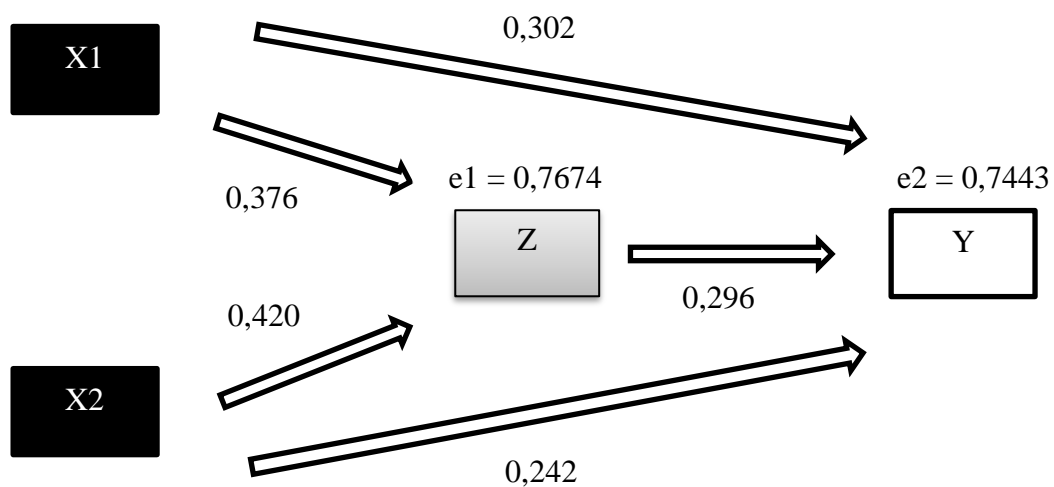
Besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) secara gabungan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,668 ^a	,446	,416	5,017

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

Dari tabel di atas dapat terlihat nilai R Square 0,446 atau 44,6%. Angka tersebut menunjukkan besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) secara gabungan, sebesar 44,6% sedangkan sisanya 55,4% dipengaruhi oleh faktor lain atau nilai error. Sedangkan untuk nilai $e2 = \sqrt{(1 - 0,446)} = 0,7443$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model II sebagai berikut:



Gambar 5.7

Diagram Jalur Struktur Hasil Regresi II

Analisa Hipotesis:

a. Pengaruh langsung

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 37,6%

2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 42,0%
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y) sebesar 30,2%
4. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 24,2%
5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) sebesar 29,6%

b. Pengaruh tidak langsung

1. X1 - Z - Y = 41,3%

Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) melalui kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) adalah perkalian antara nilai beta gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai beta kepuasan kerja (Z) dengan kinerja (Y).

$$X1 - Z - Y = (0,376 \times 0,296) = 0,111 \text{ atau } 11,1\%.$$

Maka nilai pengaruh tidak langsung didapatkan sebesar 11,1%. Jadi pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z adalah

$$\text{Pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} = X1 - Z$$

$$30,2\% + 11,1\% = 41,3\%$$

2. X2 - Z - Y = 36,6%

Pengaruh motivasi (X2) melalui kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) adalah perkalian antara nilai beta motivasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai beta kepuasan kerja (Z) dengan kinerja (Y).

$$X2 - Z - Y = (0,420 \times 0,296) = 0,124 \text{ atau } 12,4\%$$

Maka nilai pengaruh tidak langsung didapatkan sebesar 12,4%. Jadi pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah

Pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung = X2 Y

$$24,2\% + 12,4\% = 36,6\%$$

Dari serangkaian pembahasan atas hasil di atas, kita dapat menarik kesimpulan bahwa hipotesis yang berbunyi “ada pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) serta dampaknya terhadap kinerja (Z) dapat diterima”.

5.1.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan sistem *spss release* 20, pada dasarnya menggunakan dua teknik dasar, yaitu teknik analisis regresi sederhana dan teknik analisis jalur yang merupakan penjabaran dari analisis regresi berganda. Analisis regresi sederhana digunakan untuk melakukan uji hipotesis terhadap hipotesis pertama, kedua, ketiga, keempat, dan kelima. Selanjutnya, untuk teknik analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis keenam dan ketujuh.

5.1.8.1 Model I: Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (R²)

1. Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase perubahan variabel tidak bebas yang disebabkan oleh variabel bebasnya. Pada intinya koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebasnya.

Output Koefisien Determinasi (R²) Model I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,641 ^a	,411	,391	3,372

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Dari tabel di atas dapat terlihat nilai R Square 0,411 atau 41,1%. Angka tersebut menunjukkan besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) secara gabungan, sedangkan sisanya 58,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel X1 dan X2.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,583	3,389		3,123	,003
	X1	,283	,080	,376	3,538	,001
	X2	,494	,125	,420	3,949	,000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier model I sebagai berikut:

$$Z = 10,583 + 0,283 X1 + 0,494 X2$$

2. Makna Koefisien Regresi

Pada persamaan model regresi linier I diperoleh konstanta sebesar 10,583 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja tanpa dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja hasilnya konstan sebesar 10,583 satuan. Koefisien pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,283 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Koefisien tersebut juga berarti setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan, akan meningkat kepuasan kerja sebesar 0,283. Sedangkan koefisien pada variabel motivasi kerja sebesar 0,494 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Koefisien tersebut juga dapat diartikan setiap satu-satuan dari variabel motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,494.

3. Uji Hipotesis

a. Uji T

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja. Berikut adalah langkah uji t:

a) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis

H₀: tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

H₁: ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Kriteria keputusan uji t:

H₀ ditolak apabila nilai signifikansi $< 0,05$

H₀ diterima apabila nilai signifikansi $> 0,05$

Berdasarkan hasil *t hitung* sebesar 3,538 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $0,01 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah.

b) Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hipotesis

H_0 : tidak ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

H_1 : ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Kriteria keputusan uji t:

H_0 ditolak apabila nilai signifikansi $< 0,05$

H_0 diterima apabila nilai signifikansi $> 0,05$

Berdasarkan hasil *t hitung* sebesar 3,949 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $0,00 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kab. Gowa.

b. Uji F

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui secara simultan atau bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	453,104	2	226,552	19,921	,000 ^b
	Residual	648,229	57	11,372		
	Total	1101,333	59			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Hipotesis:

H0: tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja.

H1: ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan atau minimal satu variabel independen terhadap kepuasan kerja.

Kriteria keputusan uji t:

H0 ditolak apabila nilai signifikansi $< 0,05$

H0 diterima apabila nilai signifikansi $> 0,05$

Berdasarkan hasil *F hitung* sebesar 19,921 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan

kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kab. Gowa secara bersama-sama atau simultan.

5.1.8.2 Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

1. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,628 ^a	,394	,373	5,199	2,053

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Dari tabel di atas dapat terlihat nilai R Square 0,394 atau 39,4%. Angka tersebut menunjukkan besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja (Y) secara gabungan, sedangkan sisanya 60,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel X1 dan X2.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,998	5,224		,957	,343
	X1	,472	,123	,413	3,828	,000
	X2	,655	,193	,367	3,397	,001

a. Dependent Variable: Z

sebagai berikut:

$$Y = 4,998 + 0,472 X1 + 0,655 X2$$

2. Makna Koefisien Regresi

Pada persamaan model regresi linier II diperoleh konstanta sebesar 4,998 yang berarti bahwa variabel kinerja tanpa dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja hasilnya konstan sebesar 4,998 satuan.

Koefisien pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,472 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Koefisien tersebut juga berarti setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan, akan meningkat kinerja sebesar 0,472. Sedangkan koefisien pada variabel motivasi kerja sebesar 0,655 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel motivasi kerja terhadap kinerja. Koefisien tersebut juga dapat diartikan setiap satu-satuan dari variabel motivasi kerja akan meningkatkan kinerja sebesar 0,655.

4. Uji Hipotesis

a. Uji T

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja. Berikut adalah langkah uji t:

a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hipotesis

H0: tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

H1: ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji t:

H₀ ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H₀ diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan hasil *t hitung* sebesar 3,828 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $0,00 < 0,05$ sehingga H₀ ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kab. Gowa.

b. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Hipotesis

H₀: tidak ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja.

H₁: ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji t:

H₀ ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H₀ diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan hasil *t hitung* sebesar 3,397 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $0,00 < 0,05$ sehingga H₀ ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh

yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kab. Gowa.

b. Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1003,219	2	501,609	18,557	,000 ^b
	Residual	1540,715	57	27,030		
	Total	2543,933	59			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Uji hipotesis F bertujuan untuk mengetahui secara simultan atau bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen.

Hipotesis:

H₀: tidak ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja.

H₁: ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan atau minimal satu variabel independen terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji t:

H₀ ditolak apabila nilai signifikansi < 0,05

H₀ diterima apabila nilai signifikansi > 0,05

Berdasarkan hasil *F hitung* sebesar 18,557 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H₀ ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh

yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kab. Gowa secara bersama-sama atau simultan.

5.1.8.3 Analisis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

1. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,576 ^a	,331	,320	5,415

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Dari tabel diatas, diperoleh hasil R Square 0,331 atau 33,1%. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh atau kontribusi sebesar 33,1% terhadap variabel kinerja karyawan sedangkan 66,9% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel kepuasan kerja.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,800	5,053		1,742	,087
	Kepuasan Kerja	,875	,163	,576	5,362	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan model regresi linier III sebagai berikut:

$$Y = 8,8000 + 0,875Z$$

2. Makna Koefisien Regresi

Pada persamaan model regresi linier III diperoleh konstanta sebesar 8,800 yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan tanpa dipengaruhi oleh variabel

kepuasan kerja hasilnya konstan sebesar 8,800 satuan. Koefisien pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,875 yang berarti ada pengaruh positif dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Koefisien tersebut juga berarti setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,875.

3. Uji Hipotesis

Dari hasil output tabel diatas dapat dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

Uji T

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja. Berikut adalah langkah uji t:

Hipotesis

H0: tidak ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja.

H1: ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja.

Kriteria keputusan uji t:

H0 ditolak apabila nilai signifikansi $< 0,05$

H0 diterima apabila nilai signifikansi $> 0,05$

Berdasarkan hasil *t hitung* sebesar 5,362 dan nilai signifikansi sebesar 0,00. Jadi pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($\alpha = 0,05$) dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $0,00 < 0,05$ sehingga H0 ditolak. Hal ini berarti ada pengaruh yang

signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kab. Gowa.

5.1.8.4 Uji Sobel Tes

Memasukkan:		Statistik uji:		Std. Kesalahan:	p -nilai:
Sebuah	0.283	Tes Sobel:	1.9189635	0.06636395	0.05498895
b	0.450	Tes Aroian:	1.86703883	0.06820962	0.06189617
s _a	0.080	Tes Goodman:	1.97547627	0.06446547	0.04821412
s _b	0.197	Reset all	Menghitung		

Memasukkan:		Statistik uji:		Std. Kesalahan:	p -nilai:
Sebuah	0.494	Tes Sobel:	1.97767226	0.11240487	0.04796569
b	0.450	Tes Aroian:	1.93185725	0.11507061	0.05337713
s _a	0.125	Tes Goodman:	2.0269095	0.10967436	0.04267167
s _b	0.197	Reset all	Menghitung		

Berdasarkan uji sobel tes online (*Interactive Mediation Test-Kristopher J. Preacher*) pada gambar model I dapat dikatakan tidak signifikan dengan nilai 0,054 karena lebih besar dari 0,05. Sedangkan pada gambar model II signifikan karena lebih kecil dari 0,05 dengan nilai 0,04. Jadi pengaruh gaya kepemimpinan signifikan dan motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak signifikan.

5.2. Pembahasan

Sudut pandang pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa tentang gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata masing-masing variabel, yaitu pada variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata 30,2 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan

setuju mengenai variabel ini. Pada variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata 24,2 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan tidak setuju mengenai variabel ini.

Pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 29,6 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan setuju mengenai variabel ini, sehingga dapat diartikan bahwa ada penilaian kepuasan kerja yang cukup tinggi pada karyawan. Pada variabel kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata 74,4 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral dan setuju pada variabel kinerja karyawan, artinya adanya penilaian kinerja pegawai yang sudah baik pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 3,538 dan signifikansi 0,001. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,376 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dalam hal ini pemimpin Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,376 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan.

Berdasarkan hasil jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden, pada pertanyaan 1-28 tentang gaya kepemimpinan transformasional beberapa responden memberikan respon yang sangat baik terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan untuk memperoleh kepuasan kerja. Dari

hasil analisis jawaban responden, pimpinan sudah memberikan rasa perhatian untuk meningkatkan kepuasan. Sedangkan untuk pertanyaan 29-36 tentang gaya kepemimpinan transaksional beberapa responden juga memberikan tanggapan yang baik, tetapi gaya kepemimpinan transformasional dari segi persentase jauh lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan salah satu penelitian yang dilakukan oleh Maretha (2018) yang berjudul gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada UPT Puskesmas Teluk Lingga Kabupaten Kutai Timur. Bahwa gaya kepemimpinan terbukti cukup tepat dan efektif dan memiliki pengaruh positif terhadap beberapa aspek, salah satunya aspek kepuasan kerja. Pada penelitian Maretha pengaruh gaya kepemimpinan yang digolongkan dalam beberapa aspek seperti gaya kepemimpinan otokratik, kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja. dilihat pada sektor UPT Puskesmas dan bukan hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja namun kinerja karyawan. Aspek gaya kepemimpinan dianggap mampu memberikan visi dan misi meraih respek, memberikan motivasi yang membangun, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan saran sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini dan penelitian Iskandar Ali Alam & Lidya Tasya Monica (2015) yang berjudul judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

Intervening Pada PT. Artari Langgeng Perkasa juga mempunyai kesamaan pada model struktural pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, model struktural kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam organisasi karena berkaitan dengan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berkaitan dengan gaya seorang pemimpin dalam memimpin organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dengan tepat untuk mencapai dan meningkatkan kinerja dalam organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai. Menurut Sunyoto kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Contohnya, pegawai yang mendapat motivasi dan semangat dari pimpinan akan merasa senang dan lebih semangat dalam bekerja.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t hitung* sebesar 3,949 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,420 yang artinya ada pengaruh positif dari motivasi kerja. Hal ini berarti semakin maksimal motivasi kerja maka kepuasan kerja

pegawai akan semakin tinggi juga. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,420 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel motivasi kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heradzaki (2015) dengan judul pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan (studi kasus pada PT. Chitose Internasional Tbk) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 59,3% dan sisanya 40,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Secara parsial, motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan motivasi kekuasaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Saran pada penelitian ini yaitu perusahaan dapat memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan manajemen perusahaan mengkaji ulang tentang penggajian. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian dapat dilakukan pada beberapa perusahaan dan meneliti variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti kompensasi, promosi, dan kepemimpinan. Motivasi dianggap mampu memberikan dorongan kepada bawahan untuk bekerja lebih maksimal. Hal ini menjadi salah satu aspek yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Motivasi kerja adalah motivasi sebagai seperangkat faktor yang menyebabkan pegawai untuk melakukan tugasnya dengan cara yang khusus. Menurut Amalia & Fakhri (2016) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi diartikan

sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi merupakan salah satu upaya yang dilakukan seseorang dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang memberikan semangat dan motivasi kepada pegawai serta memberikan arahan tentang apa yang menjadi tanggung jawab dan memberikan *reward* atau imbalan kepada pegawai atas pekerjaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Apabila seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan maksimal maka akan mendapatkan imbalan yang sesuai, hal ini jelas akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja dalam bekerja.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *F hitung* sebesar 19,921 dan signifikansi 0,000. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,391 yang artinya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 39,1% dan sebesar 60,9% kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Afrizal (2015) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja serta dampak pada kinerja karyawan (studi kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta) bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Setelah melakukan analisa regresi

dilanjutkan dengan analisis jalur, hasil dari analisis jalur pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening. Motivasi kerja, gaya kepemimpinan partisipatif dan yang tertinggi dengan efek total memiliki nilai yang tertinggi, pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan partisipatif, memiliki nilai yang tertinggi dan efek total memiliki nilai yang tertinggi serta pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening kepuasan kerja. Dari hasil penelitian ini gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan pada BMT BIF.

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh pada kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan mengembangkan komitmen karyawan dengan berbagai nilai dan visi organisasi melalui kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual, sedangkan motivasi melibatkan sebuah motif, harapan dan insentif untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja dalam organisasi. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan baik maka akan memberikan semangat bagi pegawai, sehingga akan tercapai rasa kepuasan karyawan dalam bekerja.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai *F hitung* sebesar 21,644 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,302 yang artinya ada

pengaruh positif dari gaya kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,302 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian Agung dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar) menunjukkan tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang demokratis masih memperoleh nilai rata-rata yang terkecil dibandingkan indikator lainnya. Sehingga bahwa Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar yang baru diharapkan dapat lebih fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan yang berinisiatif dan memberikan ide baru, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan ke arah yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan mampu menggerakkan pegawai untuk berkontribusi dalam bekerja melalui motivasi dan arahan yang jelas dari pemimpin. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik maka akan memberikan motivasi bagi pegawai dan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Apabila pegawai mendapatkan arahan dan motivasi yang baik dari pimpinan maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,044. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,242 yang artinya ada pengaruh positif dari motivasi kerja. Hal ini berarti semakin baik motivasi pemimpin kepada bawahan maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,242 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel motivasi kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2016) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Bahwa semua populasi dijadikan penelitian. Dengan jumlah responden sebanyak 51 responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara keseluruhan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Berdasarkan koefisien determinasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 68,06% dan sisanya 31,94% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud dan tujuan yang ingin diraih. Pada umumnya, motif utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi dan kebutuhan akan penghargaan.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (terbukti). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,026. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,296 yang artinya ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai dalam bekerja maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,296 dari kinerja pegawai setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,416 yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 41,6% dan sebesar 58,4% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Suhroji (2019) dengan judul pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang yang menunjukkan bahwa sampel yang penulis gunakan didalam penelitian ini adalah total sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Sampel sebanyak 65 orang pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu berdasarkan rumus Analisis Regresi Linier Sederhana untuk mencari pengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Hasil penelitian yang didapatkan oleh penulis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja yang ada di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang sudah baik

sehingga berpengaruh terhadap kinerja para Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Untuk melihat hasil penelitian dengan uji t dengan menggunakan aplikasi SPSS Ver 22, maka didapat Nilai signifikan (0,000) di bawah (lebih kecil dari) 0,05 dan nilai t hitung $3,920 > t$ tabel 1,997 artinya H_0 ditolak. Maksudnya variabel Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y).

Kepuasan kerja akan memberikan semangat dalam bekerja dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, pegawai yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung ingin terlibat dalam pekerjaan sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja disebabkan oleh adanya prestasi kerja sehingga pegawai yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan adanya hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai serta memberikan keuntungan bagi organisasi secara berkelanjutan.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memperantarai atau memediasi kinerja melalui kepuasan kerja. Karena *value* uji sobel online $0,054 > 0,05$ sehingga tidak signifikan, sedangkan tes sobel statistik uji $1,918 < 1,96$ sehingga dapat dikatakan valid.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja lebih rendah dari nilai koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik tanpa harus melalui kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan dengan tepat untuk mencapai dan meningkatkan kinerja dalam organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi. Dengan gaya kepemimpinan pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan pegawai merasa termotivasi untuk melakukan lebih baik.

Variabel kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel intervening antar gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang maksimal akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi dan akan meningkatkan kinerja pegawai. Namun, jika pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang kurang maksimal maka akan memberikan kepuasan kerja yang kurang dan akan menurunkan kinerja pegawai.

Menurut Ali, *et al* (2013) konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa motivasi kerja dapat memperantarai atau memediasi kinerja melalui kepuasan kerja. Karena *value* uji sobel online $0,047 < 0,05$ sehingga signifikan, sedangkan tes sobel statistik uji $1,977 > 1,96$ sehingga dapat dikatakan valid.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan ada pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iskandar (2015) bahwa ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan ada pengaruh langsung yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil analisis diperoleh bahwa pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Motivasi adalah salah satu upaya yang dilakukan seseorang dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu motivasi menjadi faktor penting dalam mencapai kinerja yang baik, karena kunci motivasi adalah kinerja sebagai fungsi penting dari kemampuan dan motivasi. Dengan motivasi pegawai merasakan semangat dalam bekerja dan lebih termotivasi dalam melakukan visi dan misi organisasi.

Variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antar motivasi kerja dan kinerja pegawai. Pemimpin yang selalu memberikan semangat dan memotivasi bawahannya akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi dan akan meningkatkan kinerja pegawai. Namun, jika pemimpin dengan motivasi yang kurang maksimal maka akan memberikan kepuasan kerja yang kurang dan akan menurunkan kinerja pegawai.

Menurut Ali, *et al* (2013) konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti motivasi kerja yang maksimal mampu meningkatkan kepuasan kerja yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena gaya kepemimpinan sebagai aspek terpenting untuk mencapai keberhasilan dan meningkatkan kepuasan kerja, sebab pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi yang diberikan kepada bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karena gaya kepemimpinan pemimpin sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi yang mampu mengontrol perilaku kerja dan mengarahkan pada peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar 24,2%.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai, karena kepuasan salah satu faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dalam bekerja.
6. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada tidak pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh secara tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas maka penulis memberi saran sebagai berikut:

Diharapkan pimpinan meningkatkan rasa perhatian kepada pegawai. Diharapkan pimpinan dapat lebih meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari segi kemampuan dalam menggerakkan atau sebagai motivator bagi bawahannya serta lebih bersikap tegas dalam menjalankan setiap peraturan. Diharapkan pimpinan dapat lebih memotivasi bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Diharapkan organisasi dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja pegawai dari segi kepuasan tentang peluang promosi, gaji, dan

kepuasan hubungan kepada sesama rekan kerja. Untuk memperoleh kinerja pegawai yang lebih baik harus meningkatkan *value* gaya kepemimpinan yang diterapkan secara langsung tanpa harus melalui kepuasan kerja. Untuk memperoleh kinerja pegawai yang lebih baik harus meningkatkan motivasi baik secara langsung atau melalui kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, I. A. & Monica, L. T. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (online), Vol. 5, No. 2, (<http://jurnal.ubl.ac.id>, diakses 19 April 2020).
- Ali, M., Idris, A. & Kalalinggi, R. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda. *eJournal Administrative Reform*, (online), (<http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id>, diakses 30 Oktober 2019)
- Amalia, S. & Fakhri, M. 2016. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. *Jurnal Computech & Bisnis*, (online), Vol.10, No. 2, (<http://telkomuniversity.ac.id>, diakses 20 April 2020).
- Argia. & Ismail. 2013, dalam Dwiantoro, 2017. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Praktik TQM Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2): 3.
- As'ad, M, dalam Adha, 2019, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglan. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, (online), Vol.2, No. 1, (<http://stiebanten.ac.id>, diakses 30 Oktober 2019).
- Asmawati. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Sekretariat Daerah Kab. Maros. *Tesis*. Tidak diterbitkan. Makassar: PPS Stie Nobel Indonesia.
- Baihaqi, M. F. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, (online), Vol.4, No. 4, (<http://eprints.undip.ac.id>, diakses 30 Oktober 2019).
- Bobo, J. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. Intan Pariwara Klaten). *Tesis*. Tidak diterbitkan. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
- Budi wibowo, S. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) Di Kota Madiun. *Journal Premiere Educandum*, (online), Vol.4, No. 2, (<http://e-journal.unipma.ac.id>, diakses 20 April 2020).

- Bungin, B. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan, Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cholil, M. & Purnomo, H. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja Berdasarkan Motivasi kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, (online)*, Vol.4, No. 1, (<http://ejurnal.unisri.ac.id>, diakses 29 Oktober 2019).
- Cong, N.N. & Van, D.N.2013, dalam Juniari, 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, (online)*, Jilid 11, No. 4, (<http://www.unud.ac.id>, diakses 20 April 2020).
- Echdar, Saban. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. (Cet. I). Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19*. (Edisi 5). Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T, dalam Suryawan, 2013, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Media Riset Bisnis & Manajemen, (online)*, Vol.13, No. 1, (<http://tarumanagara.ac.id>, diakses 20 April 2020).
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. dalam Adha, 2019, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglan. *Jurnal Ekonomi Vokasi, (online)*, Vol.2, No. 1, (<http://stiebanten.ac.id>, diakses 30 Oktober 2019).
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., & Zhen, K.W.P.2011, dalam Hartanto, 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada CV. Timur Jaya. *Agora, (online)*, Vol.2, No. 1, (<http://www.john.petra.ac.id>, diakses 20 April 2020).
- Italiani. 2013, dalam Dwiantoro, 2017. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Praktik TQM Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2): 2-3.
- Ivansyah, H. N. 2019. Pengaruh Gaya Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Tunas Subur Utama Pacitan. Tidak diterbitkan. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.

- Jamaludin. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indah Citra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics*, (online), Vol.3, No. 3, (<https://journal.lppm.unindra.ac.id>, diakses 22 April 2020).
- Long, C.A.I., Thien, L.Y. & Kowang, T.O. 2013, Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Praktik TQM Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2): 3.
- Mariam, R. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Tesis*. Tidak diterbitkan. Semarang: Program PascaSarjana Universitas Diponegoro.
- Mathis. & Jackson, dalam Astuti, 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk. *E-Proceeding of Management*, (online), Vol.2, No. 2, (<http://telkomuniversity.ac.id>, diakses 20 April 2020).
- Muri, Y. 2017. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. (Cet. 4). Jakarta: Penerbit Kencana.
- Priansa, D. J. & Sumardjo, M. 2018. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Priansa, D. J. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins. & Judge. 2011, dalam Dwiantoro, 2017. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Praktik TQM Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2): 2-3.
- Silaen, Sofar, & Widiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: IN MEDIA.
- Simamora, H. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Nusa Tenggara Timur. *Jurnal Agora*, (online), Vol.5, No. 3, (<https://media.neliti.com>, diakses 20 April 2020).
- Soekarso. 2010, dalam Jamaludin. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indah Citra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics*, 3(3): 164.
- Sunyoto, D, dalam Astuti, 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Chitose Internasional Tbk. *E-Proceeding of Management*, (online), Vol.2, No. 2, (<http://telkomuniversity.ac.id>, diakses 20 April 2020).

- Suparyadi, H. 2015. Analisis Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di *Broadway Barbershop* PT Bersama Lima Putera. *Jurnal Agora*, (online), Vol.5, No. 1, (<https://media.neliti.com>, diakses 20 April 2020).
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. & Priansa, D, dalam Adha, 2019, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglan. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, (online), Vol.2, No. 1, (<http://stiebanten.ac.id>, diakses 30 Oktober 2019).
- Terry, G. R. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Terjemahan oleh Ticoalu, G. A. 2014. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Thoha. 2010, dalam Agung, 2017. Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*, Edisi (3). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijayanto, D. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wilson, B, dalam Adha, 2019, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglan. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, (online), Vol.2, No. 1, (<http://stiebanten.ac.id>, diakses 30 Oktober 2019).

**L
A
M
P
I
R
A
N**

LAMPIRAN I**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai
Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Intervening Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah
Kabupaten Gowa****AGUS PUTRI AL MUKARRAMAH****NIM : 2018MM11214****IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenis Kelamin
 - a. Laki-Laki
 - b. Perempuan
2. Lama Bekerja
 - a. < 20 Tahun
 - b. 21 – 25 Tahun
 - c. 26 -30 Tahun
 - d. 31 -35 Tahun
 - e. 36 – 40 Tahun
 - f. 41 – 45 Tahun
 - g. 46 – 50 Tahun
 - h. > 50 Tahun

3. Jenjang Pendidikan

a. SMA

b. S1

c. S2

4. Bekerja Pada Bagian :

PERNYATAAN ANGKET

Berilah tanda checklist (\surd) pada kolom di setiap pernyataan dibawah ini yang sesuai dengan pilihan saudara/saudari.

Keterangan:

1 = Sangat setuju

2 = Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Tidak setuju

5 = Sangat tidak setuju

Gaya kepemimpinan

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
A.	Kepemimpinan Transformasional					
1.	Atasan langsung saya menyampaikan visi yang jelas kepada saya					
2.	Atasan langsung saya menyampaikan misi yang jelas kepada saya					
3.	Saya bangga kepada atasan langsung saya					
4.	Saya menghormati atasan langsung saya					
5.	Atasan langsung saya mempunyai komitmen yang dapat dipercaya					
6.	Atasan langsung saya mempunyai komitmen yang tinggi pada kemajuan instansi					
7.	Atasan langsung saya mempunyai kepribadian yang dikagumi					
8.	Atasan langsung saya tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi					
B.	Inspirasi motivasional					
9.	Atasan langsung saya dapat mengkomunikasikan visi yang jelas kepada saya					
10.	Atasan langsung saya dapat mengkomunikasikan harapan yang jelas kepada saya					
11.	Atasan langsung saya mampu menjelaskan tujuan organisasi secara lisan					
12.	Atasan langsung saya mampu menginspirasi saya untuk mencapai kesuksesan					
13.	Atasan langsung saya mengembangkan cara untuk					

	memotivasi kesuksesan saya					
14.	Atasan langsung saya memberi pujian atas keberhasilan pelaksanaan tugas untuk menumbuhkan rasa optimisme					
C.	Stimulasi intelektual					
15.	Atasan langsung saya mendukung kreativitas saya dalam bekerja					
16.	Atasan langsung saya mendorong saya dalam memunculkan gagasan baru					
17.	Atasan langsung saya menampung ide saya dalam perbaikan pekerjaan					
18.	Atasan langsung saya melibatkan saya dalam perencanaan kegiatan kantor					
19.	Atasan langsung saya memberikan kesempatan saya dalam menggunakan pengetahuan baru					
20.	Atasan langsung saya memberikan solusi atas permasalahan pekerjaan yang terjadi					
21.	Atasan langsung saya melibatkan saya dalam proses pemecahan masalah pekerjaan					
22.	Atasan langsung saya menghargai segala perbedaan pendapat					
23.	Atasan langsung saya meningkatkan prestasi saya dengan memberi perhatian terhadap waktu kerja					
24.	Atasan langsung saya memberikan perhatian terhadap keamanan kerja saya					
25.	Atasan langsung saya bertindak obyektif dalam memperlakukan saya sebagai pribadi yang utuh					
26.	Atasan langsung saya mampu menjadi pemimpin yang baik bagi saya					
27.	Atasan langsung saya mampu memberikan nasehat untuk mencapai prestasi					
28.	Atasan langsung saya mampu berkomunikasi secara pribadi dengan saya					
D.	Kepemimpinan Transaksional					
	Contingent reward					
29.	Atasan langsung saya menggunakan tunjangan untuk meningkatkan kedisiplinan saya					
30.	Atasan langsung saya menerapkan jenjang karir untuk memotivasi saya					
31.	Atasan langsung saya menjanjikan imbalan dengan menjelaskan cara mendapatkannya					
32.	Atasan langsung saya memberikan imbalan pegawai apabila mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan					
E.	Management by exception					
33.	Atasan langsung saya melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap pekerjaan saya					

34.	Atasan langsung saya melakukan tindakan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan					
35.	Atasan langsung saya menerapkan sanksi jika saya menyalahi aturan yang berlaku					
36.	Atasan langsung saya memberikan tindakan disiplin jika saya menyalahi aturan yang berlaku					

Sumber: Rialdiansyah (2018)

Motivasi Kerja

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
A.	Kebutuhan Akan Prestasi					
38.	Saya mempunyai semangat yang tinggi dalam memegang tanggung jawab					
39.	Saya senang mendapat tantangan dalam bekerja					
40.	Saya senang dengan adanya kreativitas dalam bekerja					
41.	Saya senang mendapat timbal balik dari kantor atas prestasi saya					
B.	Kebutuhan Akan Kekuasaan					
42.	Saya mempunyai dorongan untuk mempengaruhi lingkungan kantor					
43.	Saya mempunyai ide atau gagasan untuk menjadi pegawai yang lebih baik					
44.	Saya mempunyai karakter yang kuat untuk mendapatkan wewenang dari perusahaan					
C.	Kebutuhan Akan Afiliasi					
45.	Saya mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja					
46.	Saya mempunyai sikap sosial yang tinggi di dalam kantor					
47.	Saya mempunyai hubungan persahabatan yang baik dengan rekan kerja					

Sumber: Rialdiansyah (2018)

Kepuasan kerja

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
48.	Saya merasa memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
49.	Saya merasa memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan					
50.	Tingkat kebebasan dalam menyelesaikan tugas					
51.	Keadilan dalam sistem pembayaran					
52.	Upah lembur tidak sesuai dengan apa yang dijanjikan					
53.	Kesempatan mendapatkan gaji lebih sesuai dengan pekerjaan yang diberikan					
54.	Adanya keadilan dalam kebijakan promosi yang diberikan					
55.	Kesempatan promosi yang diberikan secara terbuka					
56.	Keterbukaan untuk kenaikan upah ketika mendapat promosi					
57.	Pimpinan tidak memberikan bantuan teknis jika saya mengalami kendala					
58.	Suasana kekeluargaan dalam pekerjaan antara pimpinan dengan saya					
59.	Ada motivasi yang diberikan pemimpin terhadap saya					
60.	Saya sebagai pegawai merasa ada keramahan dengan rekan kerja					
61.	Sikap kejujuran antara saya dengan rekan kerja terjalin baik dalam bekerja.					

Sumber: Hendro Noor Ivansyah (2019)

Kinerja

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
62.	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan					
63.	Saya selalu memenuhi jumlah hasil pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan					
64.	Pekerjaan yang ditugaskan dapat terselesaikan tanpa adanya perbaikan					
65.	Saya sebagai pegawai selalu mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang baik					
66.	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditentukan					

67.	Ketelitian dalam bekerja menjadi prioritas saya dalam bekerja					
68.	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
69.	Saya memiliki keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan					
70.	Saya kurang memiliki kemampuan efektivitas waktu dalam bekerja					
71.	Saya memiliki kemampuan dalam memahami pekerjaan yang dilakukan					
72.	Saya tidak mampu mengoperasikan teknologi yang ada dalam kantor					
73.	Saya mampu untuk menghandel pekerjaan saya sendiri					
74.	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan saya					
75.	Saya tidak mendapat bantuan dari atasan ketika mengalami kendala dalam pekerjaan.					
76.	Saya sebagai pegawai selalu bersedia bekerjasama dengan pegawai lain					
77.	Saya merasa mampu untuk bersaing dengan pegawai lain					
78.	Kesediaan untuk berbagi keterampilan dengan pegawai lain					

Sumber: Hendro Noor Ivansyah (2019)