

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT BANK MANDIRI (PERSERO), TBK
MICRO BANKING CLUSTER MAKASSAR KARTINI**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT
PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK MICRO BANKING CLUSTER
MAKASSAR KARTINI**



**NUR AISYAH
A012222061**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK MANDIRI
(PERSERO), TBK MICRO BANKING CLUSTER MAKASSAR KARTINI**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT
PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK MICRO BANKING CLUSTER
MAKASSAR KARTINI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**NUR AISYAH
A012222061**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT BANK MANDIRI (PERSERO), TBK MICRO BANKING CLUSTER MAKASSAR KARTINI

Disusun dan diajukan oleh:

NUR AISYAH
A012222061

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **26 Juni 2024**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Hi. Siti Haerani, SE., M.Si
NIP. 196206161987022001

Pembimbing Pendamping



Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si
NIP. 196107131987022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si
NIP. 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nur Aisyah
Nim : A012222061
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila dikemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 27 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Nur Aisyah
Nur Aisyah

KATA PENGANTAR

Assalamu'Alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini”.

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Suami Andi Rahmat Abdullah, SE dan Anak terkasih Andi Zhafeer Arsyah atas cinta, kasih sayang dan support system yang sangat luar biasa selama penulis menyelesaikan studi ini.
2. Ibunda tercinta Dr. Andi Nilwana, SE., M.Si dan saudara Reski Nasrullah, SE yang telah memberikan doa dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si dan Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si selaku pembimbing utama dan pembimbing pendamping dalam menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberikan bimbingan dan arahan serta masukan-masukan dalam proses penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

5. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu Selama periode perkuliahan kepada penulis.
6. Seluruh Staf Administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program Studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
7. Seluruh Pimpinan dan Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana Magister Manajemen serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, 26 Juni 2024

Penulis

Nur Aisyah

ABSTRAK

NUR AISYAH. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. Micro Banking Cluster Makassar Kartini* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Fauziah Umar).

Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana kepemimpinan dan motivasi memengaruhi kinerja pegawai PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. Micro Banking Cluster Makassar Kartini melalui kepuasan kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode penyebaran kuesioner menggunakan Google Form yang disebar melalui media WhatsApp. Sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 135 responden dan pengolahan data menggunakan SPSS Program pemrosesan. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan uji validitas, uji realibilitas, dan pengujian hipotesis. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. Micro Banking Cluster Makassar Kartini. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi dan Kepuasan kerja. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Artinya, semakin baik kepuasan kerja serta semakin tinggi kepemimpinan dan motivasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.

Kata kunci: kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.



ABSTRACT

NUR AISYAH. *The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini* (Supervised by Siti Haerani and Fauziah Umar),

This research aims to find out how leadership and motivation influence the performance of PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini employees through job satisfaction. The type of research used is quantitative research with a questionnaire distribution method using Google Form which is distributed via WhatsApp media. The sample in this study included 135 respondents and data processing used the SPSS processing program. Data testing was carried out using validity testing, reliability testing, and hypothesis testing. Data were analyzed using descriptive analysis and path analysis. The results of this study conclude that leadership and motivation show a significant influence on job satisfaction at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini. Leadership does not have a significant effect on employee performance. However, employee performance is greatly influenced by motivation and job satisfaction. Leadership and motivation have a significant effect on employee performance through job satisfaction. This means that the better the job satisfaction and the higher the leadership and motivation, the higher the employee performance at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.

Keywords: Leadership, Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 . Latar Belakang	1
1.2 . Rumusan Masalah	9
1.3 . Tujuan Penelitian	10
1.4 . Manfaat Penelitian	11
1.5 . Sistematika Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 . Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.2 . Kepemimpinan	19
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan	19
2.2.2. Gaya Kepemimpinan	21
2.3 . Motivasi	24
2.3.1. Pengertian Motivasi	24
2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	26
2.4 . Kepuasan Kerja	31
2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja	31

2.4.2. Tujuan dan Fungsi Kepuasan Kerja	34
2.4.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	35
2.5 . Kinerja Pegawai	36
2.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai	36
2.5.2. Dimensi Kinerja	39
2.5.3. Pengukuran Kinerja	40
2.6 . Keterkaitan Antar Variabel	41
2.7 . Penelitian Terdahulu	45
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1 . Kerangka Konseptual	55
3.2 . Hipotesis Penelitian	59
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 . Rancangan Penelitian	60
4.2 . Lokasi Dan Waktu Penelitian	60
4.3 . Populasi, Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel	60
4.3.1. Populasi	60
4.3.2. Sampel	61
4.3.3. Teknik Pengambilan Sampel	62
4.4 . Jenis Dan Sumber Data Penelitian	62
4.5 . Teknik Pengumpulan Data	62
4.6 . Definisi Operasional Dan Indikator Variabel	64
4.7 . Metode Pengujian Data	65
4.8 . Metode Analisis Data	68
4.9 . Pengujian Hipotesis	71
BAB V HASIL & PEMBAHASAN	
5.1 . Gambaran Umum Lokasi Penelitian	73
5.1.1. Sejarah Lokasi Penelitian	73

5.1.2. Visi	74
5.1.3. Misi	74
5.1.4. Struktur Organisasi	75
5.2 . Hasil Penelitian	75
5.2.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	75
5.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	78
5.3 . Hasil Pengujian Data	100
5.3.1. Uji Validitas	100
5.3.2. Uji Realibilitas	102
5.3.3. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	104
5.4 . Pengujian Hipotesa	110
5.5 . Pembahasan	114
BAB VI PENUTUP	
6.1 . Kesimpulan	142
6.2 . Saran	143
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

1.1 Pencapaian Kinerja Micro Banking Cluster Makassar Kartini	5
2.1 Penelitian Terdahulu	45
4.1 Definisi Operasional Variabel	64
5.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	76
5.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
5.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	77
5.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	77
5.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	78
5.6 Kategori Nilai Rata-Rata Skor Penilaian Responden	79
5.7 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Transaksional	80
5.8 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Transformasional	82
5.9 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Laissez Faire	75
5.10 Hasil Mean Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan	85
5.11 Distribusi Frekuensi Pernyataan Motivasi Instrinsik	87
5.12 Distribusi Frekuensi Pernyataan Motivasi Ekstrinsik	90
5.13 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepuasan Kerja	94
5.14 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kinerja Pegawai	97
5.15 Uji Validitas Variabel	100
5.16 Uji Realibilitas Variabel	102
5.17 Ringkasan Subtrutural 1 dan Substrutural 2	108
5.18 Ringkasan Hasil Parameter Model	110
5.19 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis	114

DAFTAR GAMBAR

3.1 Kerangka Konseptual	58
4.1 Koefisien Jalur	69
4.2 Model Konseptual Hipotesis Penelitian	71
5.1 Struktur Organisasi	75
5.2 Model Analisis Jalur	105
5.3 Diagram Jalur Model 1	107
5.4 Diagram Jalur Model 2	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan dari suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tetapi rating manusia juga merupakan rating yang penting pula. Kesuksesan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dipunyai sangat memastikan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi hendak senantiasa berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan instansi hendaknya tercapai.

Arus globalisasi mempunyai dampak terhadap persaingan yang semakin ketat, sehingga organisasi harus menempuh berbagai macam cara, agar tetap eksis. Hal ini berarti untuk mencapai kesuksesan agar dapat diwujudkan adalah dengan cara mengelola SDM dengan sebaik-baiknya. Karena SDM yang berkualitas merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan tersebut. Dewasa ini lembaga keuangan yang merupakan organisasi publik pada tingkat lokal semakin penting perannya dalam pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga penilaian kinerja pegawai itu sendiri menjadi sangat penting peranannya dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja bagi pegawai merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Menurut Sopiah dan Sangadji (2018) kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai dituntut untuk memperlihatkan kinerja yang baik, seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang penting, karena kemajuan organisasi tergantung dari sumber daya yang dimiliki. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama periode tertentu, dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2018).

Menurut Sagrim (2016) kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada dasarnya adalah prestasi para anggota yang ada dalam organisasi itu sendiri mulai dari tingkat eksekutif sampai pada pegawai operasional. Jadi tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai dan pimpinan yang terdapat dalam organisasi untuk berkinerja dengan baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.

Dari segi kepemimpinan, maka pemimpin yang mendukung, memotivasi dan memberikan bimbingan dapat memainkan kunci dalam meningkatkan motivasi pegawai. Kepemimpinan berperan dalam memahami kebutuhan dan aspirasi individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adalah kunci untuk meningkatkan motivasi pegawai dan pada gilirannya kinerja akan semakin meningkat.

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam organisasi tidak terlepas dari kapasitas, peranan, perilaku dan karakteristik seorang pimpinan. Dan untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka perlunya diperhatikan masalah kepuasan kerja pegawai, sebagaimana dipaparkan oleh Sinambela (2012) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai merasa puas maka akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya melalui peningkatan kinerja kerjanya (Handoko, 2014). Hal ini didasari dari penelitian Suardi (2019), hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Melihat pentingnya kinerja seseorang terhadap perkembangan organisasi maka pada penelitian ini akan difokuskan pada kinerja pegawai PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.

PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini, sebagai sektor yang bergerak di sektor perbankan, yang menawarkan fasilitas produk pinjaman kredit dan mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan jasa perbankan kepada nasabah yang memiliki sektor usaha kecil menengah dan kepada nasabah di instansi negeri maupun swasta. Adapun jenis fasilitas kredit yang dimaksud adalah KUM, KUR dan KSM. KUM (Kredit Usaha Mikro) adalah kredit yang diberikan kepada pengusaha mikro untuk membiayai kebutuhan usaha produktif untuk kebutuhan mengembangkan usaha maupun kebutuhan

modal kerja. KUR (Kredit Usaha Rakyat) adalah salah satu program pemerintah yang disalurkan melalui lembaga keuangan, KUR merupakan kredit modal kerja atau investasi kepada individu skala UMKM yang produktif dan layak namun belum memiliki agunan tambahan atau agunan tambahan belum cukup. KSM (Kredit Serbaguna Mandiri) adalah kredit tanpa agunan yang diberikan kepada nasabah Bank Mandiri berlaku untuk PNS, TNI/Polri, BUMN, BUMD dan Swasta yang eligible sesuai kriteria yang ditetapkan Bank Mandiri dan telah menyalurkan payroll ke Bank Mandiri untuk membiayai berbagai macam kebutuhannya seperti untuk pernikahan, renovasi rumah, persalinan, kesehatan dan pendidikan.

Bank mandiri dituntut untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya, agar dapat mencapai target Booking KUM, KUR, KSM dan juga Baki Debetnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Baki Debet yang dimaksud adalah saldo atau sisa angsuran pokok pinjaman kredit nasabah yang akan berkurang secara otomatis ketika nasabah membayar angsuran setiap bulannya berdasarkan baki debet yang telah disepakati sebelumnya.

Target Indikator kinerja mendefinisikan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Target indikator KUM pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini lebih kecil daripada target indikator KUR karena bunga KUR lebih rendah dibandingkan dengan bunga KUM, dan KUR merupakan program pemerintah dalam mendukung pertumbuhan pengusaha sektor mikro, sehingga Bank Mandiri memprioritaskan penyaluran KUR dengan memberikan target yang lebih besar daripada KUM. Sedangkan target KSM lebih besar dari target KUM&KUR karena merupakan segmen kredit yang ditujukan untuk

pegawai/karyawan yang secara aturan Bank Mandiri diberikan tenor yang lebih panjang sehingga memungkinkan diberikan limit kredit yang lebih besar daripada KUM & KUR.

Merupakan hal yang sangat penting bagi Bank mandiri untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya, agar dapat mencapai target dan meningkatkan jumlah nasabah serta mengantisipasi persaingan yang ketat dengan perbankan lainnya. Berdasarkan data di lapangan diperoleh data terkait capaian kinerja sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk
Micro Banking Cluster Makassar Kartini Tahun 2023**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Tahun 2023		Persentase Pencapaian
			Target Des 2023 (dalam Juta)	Realisasi s.d Juni 2023 (dalam Juta)	
1	Meningkatnya Produktifitas Pencapaian Booking dan Baki Debet	Booking KUM	95,500	34,672	36.3%
		Booking KUR	305,569	130,474	42.7%
		Booking KSM	439,620	119,911	27.3%
		Baki Debet KUM	121,026	80,339	66.4%
		Baki Debet KUR	450,087	368,716	81.9%
		Baki Debet KSM	1,240,623	1,008,271	81.3%

Sumber : Kredit Harian Micro Regional Sulawesi Maluku - Micro Banking Cluster Makassar Kartini Posisi 30 Juni 2023.

Pencapaian indikator kinerja utama PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini sampai dengan Juni 2023 untuk Produktifitas Kredit Booking KUR hanya terealisasi 42,7%. Pada Baki debet KUR dan KSM hampir mendekati target realisasinya sebesar 81%. Booking KUM realisasinya hanya 36,3%. Begitupun pada Baki Debet KUM yang terealisasi hanya 66,4%. Sedangkan realisasi Booking KSM kecil hanya sebesar 27,3%. Dilihat dari data

tersebut dapat diketahui bahwa Micro Banking Cluster Makassar Kartini belum mampu mencapai sasaran produktifitas.

Dari capaian tabel diatas masih belum menunjukkan hasil kinerja yang optimal. Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Pemimpin harus dapat menyampaikan visi dan misi organisasi secara persuasif dengan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti agar kinerjanya meningkat.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Nyoto & Rajab, 2022) menyatakan bahwa apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya ke arah yang lebih baik. Penelitian yang memperkuat teori bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan antara lain dilakukan oleh (Alfian & Afrial, 2020) dimana hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sementara itu, Motivasi terhadap kinerja pegawai adalah aspek kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memastikan bahwa para pegawai memberikan kontribusi maksimal. Memberikan apresiasi dan pengakuan atas kerja keras dan pencapaian pegawai dapat meningkatkan motivasi. Penghargaan dapat berupa pengakuan langsung, penghargaan formal, atau pujian di depan tim. Menyediakan peluang pengembangan karir dan pelatihan bagi pegawai dapat meningkatkan motivasi. Pegawai cenderung lebih

termotivasi ketika mereka merasa bahwa organisasi mendukung pertumbuhan dan pengembangan mereka. Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka dapat memberikan rasa kepemilikan dan meningkatkan motivasi. Motivasi dapat ditingkatkan melalui penetapan tujuan yang jelas dan dapat diukur, serta memahami harapan dan memberikan arah yang jelas dalam bekerja. Budaya kerja yang positif, inklusif, dan mendukung serta suasana kerja yang menyenangkan dan kolaboratif dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih baik. Menurut ratnasari motivasi merupakan sebuah tahap stimulus seseorang agar melakukan sebuah kegiatan untuk mencapai tujuan. Ketika tujuan telah tercapai, kebutuhan motivasi telah terpenuhi dengan baik. Organisasi perlu menerapkan motivasi sebagai kebutuhan positif untuk pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Ratnasari, 2020).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja. Faktor-faktor ini yang menjadi permasalahan penting untuk dicarikan solusinya demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan pegawai meningkat, sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat tercapai (Adha, 2019).

Untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai maka banyak faktor yang mempengaruhinya, antara lain faktor komunikasi, kompetensi, kedisiplinan, lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja. Menurut Hamid (2020) setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda-beda sehingga motivasi yang dibutuhkan oleh pegawai pun berbeda satu sama lainnya. Tetapi, apabila sudah ada dalam suatu instansi, instansi tersebut harus mampu memenuhi kebutuhan para pegawainya (Hamid, 2020).

Faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang, misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu terhadap kepuasan kerja. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam bekerja seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan pegawai, memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya maka yang bersangkutan akan merasa puas. Apabila setiap pegawai merasakan kepuasan kerja, maka kinerja akan menjadi efektif, dan pada akhirnya diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Tentunya setiap organisasi menuntut pegawainya agar dapat memberikan kinerja atau performa kerja yang baik, dan semua itu tidak terlepas dari faktor kepemimpinan, motivasi dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Hasil pra survei yang dilakukan, menemukan fakta bahwa dalam kinerja pegawai PT Bank Mandiri (Persero), Tbk belum seluruhnya sesuai dengan harapan organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi, sehingga sulit untuk mencapai target yang merupakan tujuan dari organisasi. Kondisi ini terjadi karena masih kurangnya pimpinan atau atasan dalam memonitor aktivitas kerja pegawai sehari-hari. Kemudian kurangnya perhatian organisasi untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk promosi jabatan atau memperoleh kenaikan pangkat atas penghargaan terhadap prestasi kerja pegawainya, sehingga hal inilah yang membuat pegawai tidak memperoleh kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai yang tidak maksimal.

Oleh karena itu sangat dibutuhkan kepemimpinan yang baik untuk dapat mengembangkan kemampuan bekerja para pegawai menjadi semakin baik lagi

kedepannya. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang tersebut diatas, maka Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini ?
2. Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini ?
4. Apakah Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini ?

6. Apakah kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini ?
7. Apakah Motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini

6. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini
7. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi perusahaan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Makassar Micro Banking Cluster Makassar Kartini untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya.
2. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut kepemimpinan dan kepuasan kerja yang berguna bagi pengembangan kinerja terhadap SDM (Sumber Daya Manusia).
3. Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.
4. Sebagai bahan masukan tentang kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi sistematika penulisan ke dalam beberapa bab yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini memuat tentang landasan pemikiran teoritik yang meliputi tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisi uraian tentang kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian tentang metode penelitian yang mencakup rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian serta teknik analisa data yang digunakan dalam mengolah hasil penelitian.

BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi uraian tentang gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian, hasil pengujian data, pengujian hipotesa dan pembahasan dari hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini memuat tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengatur tenaga kerja tersebut, sehingga semua tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-

aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kajian mengenai masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi- fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan atau organisasi dengan cara rekrutmen dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki karyawan tersebut. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan karyawan dengan tuntutan organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2017), ruang lingkup manajemen sumber daya manusia itu terdiri dari fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini merupakan ruang lingkup dari sumber daya manusia:

a. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan

perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian tersebut meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugas.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan

b. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemutusan hubungan kerja.

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk memperoleh sumber daya manusia dengan tepat dari segi kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan atau tanggung jawab dari divisi Sumber Daya.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3) Pemberian Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat menentukan kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian Pegawai

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh kesamaan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau kebijakan terkait masalah sumber daya manusia, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, sabotase dan lain sebagainya.

5) Pemeliharaan Pegawai

Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yakni sikap positif terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik maka akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma perusahaan.

7) Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Pemimpin mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Miftah Thoha (2005) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses.

Menurut Mulyadi (2015) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang

mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya.

Selain itu, diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan para pengikutnya yang menjadi para pelaksana untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Dalam konteks penugasan pengembangan SDM, secara internal seorang manajer harus dapat menggerakkan anggota yang dipimpinya sedemikian rupa, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat dicapai secara maksimal sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pengikutnya. Bagaimana seorang pemimpin mampu mengusahakan agar bawahan memenuhi tugas-tugas organisasi, yang mana sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Selain itu, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi perubahan yang sangat cepat dari situasi yang ditimbulkan oleh lingkungan organisasi yang sangat kompleks dan mempunyai sifat tak terkendali.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dari teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Kinerja kepemimpinan sangat bergantung pada organisasi maupun gaya kepemimpinan. Pemimpin bisa efektif dan tidak efektif dalam situasi tertentu. Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dibutuhkan kemauan untuk belajar bagaimana melatih pemimpin secara efektif, namun juga menciptakan lingkungan organisasi yang pemimpinnya mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.

Di antara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain itu ada beberapa macam gaya kepemimpinan lainnya. Terdapat tiga macam model gaya kepemimpinan, yaitu transaksional, transformasional, dan *laissez faire* (S.P. Robbins, 2008). Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Pada

kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya (Yukl, 2013). Indikator-indikator dari model kepemimpinan ini adalah:

- 1) Contingent Reward : menggunakan sasaran dan tujuan spesifik dan menyediakan insentif untuk menghargai pengikut untuk memperoleh tujuan tersebut.
- 2) Management-by-exception : Active yakni pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan.
- 3) Management-by-exception : passive yakni pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai atau pemimpin menunggu sampai ada masalah dan kemudian menanggapi itu.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi apabila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional,

maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja (Yukl, 2013). Indikator-indikator dari model kepemimpinan ini adalah:

- 1) Pengaruh yang ideal (charisma) : perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
- 2) Motivasi yang Inspirasional (inspiration) : pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
- 3) Stimulasi Intelektual (intellectual stimulation): mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- 4) Pertimbangan yang Bersifat Individual (individual consideration): pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

c. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire/ kendali bebas yaitu mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan

pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai atau bisa juga disebut sebagai pemimpin yang masa bodoh (Kartini Kartono, 2008). Laissez faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan ini jarang dianggap efektif (Robbins & Coulter, 2002).

Tristina dan Widagdo (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Menurut Chaniago (2017), “gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.” Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah sikap atau perilaku yang dilakukan oleh pemimpin dalam memimpin.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi didalam pribadi seseorang, akan berpengaruh langsung terhadap tindakan yang akan dilakukannya. Karena motivasi merupakan

kekuatan yang ada didalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu yang dapat memuaskan keinginannya. Wasiman (2018) mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Darmadi (2018) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal mencapai tujuan. Indrasari (2017) mengemukakan bahwa motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Sukatin (2022) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan inspirasi dan semangat kemudian mendorong seseorang agar bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan.

Menurut Ajabar (2020), "Motivasi kerja adalah bagaimana mengarahkan daya dan semua potensi yang dimiliki para pekerja agar mau bekerja sama dan bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan organisasi." Menurut Suryani, dkk (2020), "Motivasi kerja merupakan keinginan atau usaha mereka terkait dengan kesediannya untuk mengeluarkan upaya yang tinggi guna mencapai tujuan bersama." Menurut Suryani, dkk (2019), "Motivasi kerja merupakan dorongan ataupun alasan yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi." Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan untuk mengarahkan seluruh daya dan potensi yang dimiliki untuk melakukan pekerjaan.

Teori Motivasi

Teori Maslow adalah teori yang menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk berkerja. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Kebutuhan ini berupa kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini sering disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan dasar yang digambarkan sebagai sebuah hierarki atau tangga yang menggambarkan tingkat kebutuhan. Maslow memberi hipotesis bahwa setelah individu memuaskan kebutuhan pada tingkat paling bawah, individu akan memuaskan kebutuhan pada tingkat yang berikutnya. Jika pada tingkat tertinggi tetapi kebutuhan dasar tidak terpuaskan, maka individu dapat kembali pada tingkat kebutuhan yang sebelumnya. Menurut Maslow, pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan yakni motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) dan motivasi perkembangan (*growth motivation*). Motivasi kekurangan bertujuan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada. Sedangkan motivasi pertumbuhan didasarkan atas kapasitas setiap manusia untuk tumbuh dan berkembang. Kapasitas tersebut merupakan pembawaan dari setiap manusia.

2.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Herzberg, karyawan memiliki rasa kepuasan

kerja dalam pekerjaannya, tetapi faktor- faktor yang menyebabkan kepuasan berbeda jika dibandingkan dengan faktor-faktor ketidak-puasan kerja. (S.P.Robbins, 2006). Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidak-puasan seseorang dipengaruhi oleh dua kelompok faktor independen yakni faktor-faktor penggerak motivasi dan faktor-faktor pemelihara motivasi.

1. Faktor-faktor yang merupakan penggerak motivasi (Faktor-Faktor Intrinsik) ialah:

- a) Prestasi (Achievement), artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik atau berprestasi.
- b) Pengakuan (Recognition), artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang, berprestasi, baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan, dan sebagainya.
- c) Pekerjaan itu sendiri (Work Itself), artinya memang pekerjaan yang dilakukan itu sesuai dan menyenangkan bagi karyawan.
- d) Tanggung jawab (Responsibility), artinya karyawan disertai tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakannya, tidak hanya semata-mata melaksanakan pekerjaan.
- e) Pertumbuhan dan perkembangan (Advancement and Growth), artinya dalam setiap pekerjaan itu ada kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

2. Faktor-faktor pemelihara motivasi (Faktor-Faktor Ekstrinsik), yaitu :

- a) Pengawasan (Supervision) terhadap karyawan.
- b) Kebijakan dalam perusahaan (Company Policy).
- c) Hubungan dengan atasan (Relationship with Supervisor).
- d) Kondisi tempat kerja (Working Condition).

- e) Gaji (Salary) yang diterima karyawan.
- f) Hubungan dengan rekan-rekan kerja sederajat (Relationship with Peers).
- g) Kehidupan pribadi para karyawan (Personal Life).
- h) Hubungan dengan bawahan (Relationship with Subordinates).
- i) Kedudukan (Status) karyawan.
- j) Keamanan dan keselamatan kerja (Security).

Motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (Luthans, 2006). Adapun faktor- faktor tersebut sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Faktor Internal terdiri dari:

- 1) Kematangan pribadi, orang yang bersifat egois dan kemandajanaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerja sama dalam membuat motivasi kerja.
- 2) Tingkat pendidikan, seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, Demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

- 3) Keinginan dan harapan pribadi, seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
- 4) kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut untuk bekerja keras.
- 5) Kelelahan dan kebosanan, faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
- 6) kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan committed terhadap pekerjaannya.

b. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal terdiri dari :

- 1) lingkungan kerja, adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.
- 2) kompensasi yang memadai, merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.
- 3) Supervisi Pemberian dorongan, ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat

mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan supervisor terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motif, maka supervisor dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

- 4) Ada jaminan karir (penghargaan atas prestasi) Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Setiap orang akan bersedia untuk bekerja secara keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.
- 5) Status dan tanggung jawab status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan sence of achievement dalam tugas sehari-hari.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Setiap karyawan yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan atas hasil kerja yang dihasilkan dari tempat bekerjanya. Kepuasan kerja setiap individu memiliki standar atau ukuran tersendiri karena setiap individu berbeda. Tingkat kepuasan ini tentunya sesuai dengan apa yang sudah karyawan tersebut hasilkan dengan timbal balik dari perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019) bahwa : Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kemudian Hamali (2016) bahwa : Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerjaan dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Dari definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada didalam pekerjaan, sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan bahagia atau tidak bahagia terhadap situasi kerja, lingkungan kerja, dan rekan kerja.

Kepuasan kerja (job satisfaction) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja mengandung dua unsur penting, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai yang ingin dicapai tersebut adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refreksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan

kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Teori Kepuasan Kerja

Herzberg's Two Factors Motivation Theory

Dua faktor teori Frederick Herzberg (Teori juga disebut motivasi hygiene) mengusulkan bahwa faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik terkait dengan ketidakpuasan kerja. Herzberg ingin tahu ketika orang merasa sangat baik (puas) atau buruk (tidak puas) tentang pekerjaan mereka. Dia menyimpulkan bahwa balasan orang memberi ketika mereka merasa baik tentang pekerjaan mereka secara signifikan berbeda dengan balasan mereka memberi ketika mereka merasa buruk. Karakteristik tertentu secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan dan ketidak-puasan seseorang dipengaruhi oleh dua kelompok faktor independen yakni faktor-faktor penggerak motivasi dan faktor-faktor pemelihara motivasi. Menurut Herzberg, karyawan memiliki rasa kepuasan kerja dalam pekerjaannya, tetapi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan berbeda jika dibandingkan dengan faktor-faktor ketidak-puasan kerja.

Meskipun faktor-faktor pendorong motivasi baik keadaannya (menurut penilaian karyawan), tetapi jika faktor-faktor pemeliharaan tidak baik keadaannya, tidak akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan motivasi dengan cara perbaikan faktor-faktor pemeliharaan, baru kemudian faktor-faktor pendorong motivasi.

2.4.2 Tujuan dan Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan pegawai akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja pegawai dan sebaliknya. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting, baik bagi pegawai maupun perusahaan terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja. Luthans (2016) bahwa fungsi kepuasan kerja adalah:

1. Untuk meningkatkan disiplin pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang ditentukan.
2. Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.
3. Mewujudkan perasaan apa yang diharapkan pegawai dan perusahaan. Sehingga timbul kerjasama yang baik antara perusahaan dan pegawai.

Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para pegawai, Kuswadi (2004) adalah :

1. Mengidentifikasi kepuasan pegawai secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi pegawai. Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para pegawai dari berbagai

bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

2. Mengetahui persepsi setiap pegawai terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan pegawai lain.
3. Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis *critical performant attributes* yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pegawai. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan pegawai.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain:

1. Gaji atau kesejahteraan (*pay*)

Salah satu bentuk komponen finansial yang diterima pegawai pada periode waktu tertentu atau kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang dirancang dan dikelola dengan prinsip adil dan layak.

2. Kesempatan Promosi jabatan

Proses pemindahan dan penempatan seorang pegawai pada posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya yang memberi tantangan, tanggung jawab, otoritas, status dan imbalan yang lebih besar dari jabatan yang mereka duduki sebelumnya.

3. Rekan kerja (cowokers)

Kesempatan yang dimiliki oleh pekerja untuk bekerja sama dengan pekerja yang lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.

4. Mutu pengawasan

Kemampuan atasan yang dalam hal ini bertindak sebagai pengawas dalam pemberian bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai demikian pula partisipasi yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai.

5. Jenis pekerjaan atau pekerjaan itu sendiri.

Sikap pekerja terhadap karakter pekerjaan seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi, dan umpan balik kerja.

2.5. Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai yang satu dengan yang lain tidaklah sama karena setiap individu memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda. Kinerja pegawai yang baik akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Bekerja merupakan kegiatan dan bagian dari hidup manusia untuk mengubah keadaannya menjadi lebih baik dalam suatu alam lingkungannya. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan, memelihara, dan mempertahankan hidup.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu atau kelompok orang dari keseluruhan pelaksanaan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan (Mubarok, 2017).

Suatu implementasi kinerja tersebut bisa dilakukan karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, motivasi dan juga kepentingan. Kinerja ini sendiri dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan dan menghargai karyawannya. Berdasarkan konsep manajemen kinerja dapat dikatakan cara untuk mengatur individu dan unsur-unsur yang ada di dalamnya bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pemimpin dan karyawannya tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya tersebut sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Indrasari (2017) menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sopiah dan Sangadji (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Berdasarkan beberapa uraian definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Teori Kinerja

McGregor berpendapat bahwa setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Hal ini dikemukakan oleh McGregor (2007: 28) dengan Theory X is traditional set of assumption about people. Theory Y implies a more humanistic and supportive approach to managing people.

Dari teori tersebut terdapat dua macam sikap dasar dari setiap orang, yaitu:

- a. Sikap dasar yang didasari oleh teori X. Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja dari pada diberikan kebebasan berfikir dan memilih atau mengambil keputusan.

- b. Sikap dasar yang didasari oleh teori Y. Berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa. Oleh karena itu, sebenarnya dimanapun dan kapanpun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

2.5.2 Dimensi Kinerja

Menurut pandangan Sinambela (2016) terdapat tiga dimensi kinerja sebagai berikut :

- 1) Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam bekerja seperti kemampuan mengerjakan, kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan memanfaatkan sumber daya yang ada serta kemampuan menyesuaikan diri.

- 2) Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan bawahan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, iklim kerja, fasilitas kerja dan kebijakan pimpinan.

3) Hasil kerja

Hasil kerja diartikan sebagai hasil yang telah dicapai anggota dalam organisasi sesuai dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

2.5.3 Pengukuran Kinerja

Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan (Bernardin & Russel, 1993), yaitu :

1. Quality. Merupakan tingkat sejauh mana proses/ hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity. Merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.
3. Timeliness. merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.
4. Cost Effective. Merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.
5. Need for Supervisor. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Interpersonal Import. Merupakan suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

2.6. Keterkaitan Antar Variabel

1. Keterkaitan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai (Miller & Rollnick, 1991) Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong- menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan.

Hal ini dibuktikan oleh penelitian Harahap dan Khair (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana semakin baik gaya kepemimpinan maka akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

2. Keterkaitan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi individu memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Manajer yang mampu memahami kebutuhan dan keinginan karyawan mereka dan menyediakan insentif yang sesuai dapat meningkatkan tingkat motivasi dan akibatnya meningkatkan kepuasan kerja (Gary Yukl, 2003). Motivasi merupakan suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada tujuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pada pegawai. Karyawan yang merasa puas akan memiliki kecenderungan motivasi kerja yang lebih tinggi.

3. Keterkaitan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pemimpin akan diakui apabila dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk selalu meningkatkan kinerja mereka. Adanya kesesuaian antara kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi merupakan suatu prasyarat kunci untuk perbaikan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi (Yukl, 2015).

Hal ini didasari dari hasil penelitian Sutanjar dan Oyon Saryono (2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Begitu pula dalam penelitian yang dilakukan S. M. Hasibuan & S. Bahri (2018) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja, apabila kepemimpinan baik maka kinerja juga akan membaik.

4. Keterkaitan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada tujuan. Perilaku yang diharapkan untuk ditunjukkan oleh karyawan di perusahaan tentunya perilaku yang akan menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan, dan tentunya bukan sebaliknya. Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah

kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen (Febriani et al, 2021).

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Parmin (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sujarwanto (2016) Motivasi dan beban kerja terhadap pegawai Bank BTN Yogyakarta hasil menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Keterkaitan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkandari evaluasi dari karakteristik pekerjaan secara jelas dan luas (S.P.Robbins & Judge, 2013). Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat.. Widodo (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi.

Hal ini didasari dari penelitian Qolbi, et. Al. (2018), hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitu pula menurut penelitian Arfian Alwi dan Indra Suhendra (2019) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Keterkaitan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif (Sasongko, 2008). Dan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dimana kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan pekerjaan yang efektif dan berperan untuk menimbulkan kepuasan kerja pegawai (Suryadharma, 2016).

Penelitian Widiyanto dan Supriyono (2018), hasil temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai intervening.

7. Keterkaitan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Adanya motivasi yang tinggi yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan (S. P. Robbins & Judge, 2013).

Dari penelitian yang telah dilakukan Rizka Afrisalia Nitasari dengan judul "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus" menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil

analisis regresi linier yang dilakukan diketahui bahwa variabel kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung motivasikerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Nitasari & Lataruva, 2012).

2.7. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Harahap, Dewi Suryani dan Hazmanan Khair (2019) Sumber: Jurnal Maneggio, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 2 No. 1, Hal. 69-88.	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera bagian Utara	- Kepemimpinan - Kompensasi - Motivasi Kerja - Kepuasan Kerja	Analisis Jalur (Path Analysis)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja.
2.	Arif Satria (2017) Sumber: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, Vol. 1 No. 2, Hal. 89-99.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Champ Resto Indonesia.	- Kepemimpinan - Motivasi - Kepuasan kerja	Analisis Jalur (Path Analysis)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3.	Ahmad Mubarak & Agustian Zein (2019) Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, Vol. 6 No. 1, Hal. 45-53.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Rahman Teknik Perkasa Bekasi.	- Kepemimpinan - Motivasi kerja - Kepuasan kerja	Analisis Regresi Linier Sederhana dan Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Moh. Yahya Arief (2020) Sumber: E-Jurnal Binawakya, Vol.14 No.10, Hal. 3231-3236.	Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	- Pengaruh komunikasi - Iklim organisasi - Motivasi kerja - Kepemimpinan - Kepuasan kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi, iklim organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Arif Satria (2017) Sumber: Jurnal Manajemen Dan Bisnis, Vol. 1 No. 2, Hal. 89-99.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Champ Resto Indonesia.	- Kepemimpinan - Motivasi - Kepuasan kerja	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Ahmad Mubarak & Agustian Zein (2019) Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, Vol. 6 No. 1, Hal. 45-53.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Rahman Teknik Perkasa Bekasi.	- Kepemimpinan - Motivasi kerja - Kepuasan kerja	Analisis Regresi Linier Sederhana dan Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3.	Moh. Yahya Arief (2020) Sumber: E-Jurnal Binawakya, Vol.14 No.10, Hal . 3231-3236.	Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	- Pengaruh komunikasi - Iklim organisasi - Motivasi kerja - Kepemimpinan - Kepuasan kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi, iklim organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

4.	Jauharun N & Tantri Yanuar RS (2019) Sumber: Jurnal OPSI, Vol. 12 No. 2, Hal. 89-95.	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan.	- Motivasi - Kepemimpinan - Budaya organisasi - Kepuasan kerja	Analisis Structural Equation Model	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja. Namun motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	De La Mora-Yocupicio, Arturo, Segovia-Romo, Adriana, Ruiz-Perez, Roberto And Hernandez-Ponce, Oscar Ernesto. (2023) Sumber: Journal Microeconomics Vol. 7 No. 12, Hal. 23-32.	Influence of Motivation and Job Satisfaction on Job Performance in Mexican Industrial Microenterprises	- Motivation - Job Satisfaction - Job Performance	Statistical tests to determine its validity and realibility	The hypothesis of this study is that there is a relationship between motivation and job satisfaction with job performance.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ardian (2021) Sumber: Jurnal Administrasi Nusantara, Vol. 4 No. 2, Hal. 65-75	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci	- Kepemimpinan - Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	(a) Secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. (b) Secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. (c) Secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. (d) Kemudian berdasarkan hasil uji hipotesis secara bersama-sama (Uji F) gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Andardinata et. al (2021) Sumber:	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap	- Kepemimpinan - Motivasi - Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier	1. kepemimpinan terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. 2. Kepemimpinan dan motivasi

	Jurnal Movere, Vol. 3 No. 2.	Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan		Berganda	secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dinyatakan Ho2 ditolak dan Ha2 diterima, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
3.	Geong (2021) Sumber: Jurnal Agama, Pendidikan dan Budaya, Vol. 2 No. 1, Hal. 76-84	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMPS St. Isidorus Lewotala	- Gaya Kepemimpinan - Motivasi - Kinerja	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linear Berganda	Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMPS St. Isidorus Lewotala dengan kontribusi 44,6%; ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMPS St. Isidorus Lewotala dengan kontribusi 64,9%; ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMPS St. Isidorus Lewotala dengan kontribusi 74,2%.
4.	Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) Sumber: Jurnal Maneggio, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 2 No. 1, Hal. 129-147	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	- Kepemimpinan - Motivasi - Pelatihan - Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Agus Allatif (2022) Sumber: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol. 19 No. 3, Hal. 465-472	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Loyalitas	- Kepemimpinan - Motivasi - Kinerja Karyawan - Loyalitas	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas
6.	Rida Yanti (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi	- Gaya Kepemimpinan	Analisis Regresi Linear	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

Sumber: Economics, Accounting and Business Journal, Vol. 2 No. 2, Hal. 377-386	Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia	- Kompetensi - Kinerja Pegawai	Berganda	signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
--	---	-----------------------------------	----------	---

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ardian (2021) Sumber: Jurnal Administrasi Nusantara, Vol. 4 No. 2, Hal. 65-75	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci	- Kepemimpinan - Motivasi Kerja - Disiplin Kerja - Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	(a) Secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. (b) Secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. (c) Secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. (d) Kemudian berdasarkan hasil uji hipotesis secara bersama-sama (Uji F) gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Andardinata et. al (2021) Sumber: Jurnal Movere, Vol. 3 No. 2.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan	- Kepemimpinan - Motivasi - Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	1. kepemimpinan terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. 2. Kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dinyatakan Ho2 ditolak dan Ha2 diterima, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
3.	Geong (2021) Sumber: Jurnal Agama, Pendidikan dan Budaya, Vol. 2 No. 1, Hal. 76-84	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMPS St. Isidorus Lewotala	- Gaya Kepemimpinan - Motivasi - Kinerja	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linear Berganda	Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMPS St. Isidorus Lewotala dengan kontribusi 44,6%; ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMPS St. Isidorus Lewotala dengan kontribusi 64,9%; ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama

					terhadap kinerja guru SMPS St. Isidorus Lewotala dengan kontribusi 74,2%.
4.	Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) Sumber: Jurnal Maneggio, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 2 No. 1, Hal. 129-147	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Motivasi - Pelatihan - Kinerja Pegawai 	Analisis Regresi Linier Berganda	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Tatan Sutanjar, dan Oyon Saryono (2019) Sumber: Journal of Management Review, Vol. 3 No. 2, Hal. 321-325	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi - Kepemimpinan - Disiplin pegawai - Kinerja pegawai 	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai artinya bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, 2) Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, 3) Terdapat pengaruh Pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, 4) Terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
6.	Silvino Lopes (2023) Sumber: Journal of Digitainability Realism & Mastery (Dream), Vol. 2 No. 12, Hal. 417-426	The Influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Transformational Leadership Style - Work Motivation - Work Discipline - Employee Performance 	Classical Assumption test, multiple linear regression, hypothesis testing and adjusted R square test	The result of this study concluded that the variables of transformational leadership style, work motivation and work discipline have both a simultaneous and partial effect on employee performance.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Suardi (2019) Sumber: Jurnal BEE, Vol. 1 No. 2, Hal. 10-18	Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri, Tbk. Kantor Cabang Pontianak	- Kepuasan Kerja - Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Sederhana	Berdasarkan hasil analisis data, F hitung dengan signifikansi 0,018 karena signifikansi < alpha (0,05) maka Ho ditolak: artinya ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2.	Qolbi, Tazkiyah Ainul, et.al. (2018) Sumber: Jurnal Islamic Economic Studies, Vol. 2 No. 2, Hal. 13-24	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jawa Barat dan Banten Syariah Tasikmalaya	- Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Sederhana	Berdasarkan analisis regresi linear sederhana, bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena tingkat signifikansi yang dimiliki variabel kepuasan kerja < 0,05.
3.	Yeni Verawati Wote & Stenlly Patalatu (2019) Sumber: Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar, Vol. 3 No. 4, Hal. 465-472	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar	- Gaya Kepemimpinan Transformasional - Kepuasan Kerja - Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	(1) Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. (2) Kepuasan kerja guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru. (3) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Tobelo Tengah.
4.	Hastati (2019) Sumber: Indonesian Journal of Business and Management Vol. 2 No. 1, Hal. 35-40	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Quality of Work Life terhadap kinerja karyawan melalui perilaku di Hotel Dinasti Kota Makassar	- Kepemimpinan - Kepuasan kerja - Quality of work life - Kinerja karyawan - Perilaku karyawan	Analisis Jalur (Path Analysis)	Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

					terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan. QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku karyawan.
5.	Cheri Ostroff (1991) Sumber: Journal of Applied Psychology, Vol. 77 No. 6 Hal. 963-974	The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis	- Satisfaction - Attitudes - Performance	Correlation and Regression Analyses	Job satisfaction and positive attitudes among employees are positively associated with better organizational performance

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sari & Fuadati (2022) Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 1 No. 1, Hal. 39-59	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan rumah Sakit X di Kabupaten Gresik	- Gaya Kepemimpinan - Kinerja - Kepuasan Kerja	Analisis Jalur (Path Analysis)	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. 3. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2.	Wipasobya, Julisa (2019) Sumber: Jurnal EJME, Vol. 7 No. 4.	Pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di UPT PPD Wilayah Provinsi Kalimantan-Barat melalui Kepuasan kerja sebagai variabel mediator	- Keadilan Organisasi - Kinerja Pegawai - Kepuasan Kerja	Analisis Jalur (Path Analysis)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi Keadilan procedural dan interaksional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan distributif dan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja tetapi keadilan interaksional dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.
3.	Estiningsih (2018) Sumber: Jurnal Ekobis Dewantara, Vol. 1 No. 7, Hal. 1-7	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	- Kepemimpinan - Motivasi - Komunikasi - Kinerja karyawan - Kepuasan kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama sebesar 42,9% sedangkan sisanya 57,1% dipengaruhi variable lain diluar model penelitian ini. Sedangkan pengaruh variabel

					kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama sebesar 45% sedangkan sisanya 55% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini.
4.	Kristiana Dewi, Ary Sutrischastini (2016) Sumber: Jurnal Riset Manajemen Vol. 3 No. 1, Hal. 61-77.	Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening di PD BPR BKK Wonosobo	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi - Gaya kepemimpinan - Kinerja karyawan - Kepuasan kerja 	Analisis Regresi Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi dan gaya kepemimpinan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi dan gaya kepemimpinan masing-masing memiliki dampak positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja, melalui variabel kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Estiningsih (2018) Sumber: Jurnal Ekobis Dewantara, Vol. 1 No. 7, Hal. 1-7	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Motivasi - Komunikasi - Kinerja karyawan - Kepuasan kerja 	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan komunikasi secara bersama-sama sebesar 42,9% sedangkan sisanya 57,1% dipengaruhi variable lain diluar model penelitian ini. Sedangkan pengaruh variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan motivasi, komunikasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama sebesar 45% sedangkan sisanya 55% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini.
2.	Kristiana Dewi, Ary Sutrischastini (2016) Sumber: Jurnal Riset Manajemen Vol. 3 No. 1, Hal. 61-77.	Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening di PD BPR BKK	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi - Gaya kepemimpinan - Kinerja karyawan - Kepuasan kerja 	Analisis Regresi Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi dan gaya kepemimpinan, baik secara individu maupun bersama, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi dan gaya kepemimpinan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi,

		Wonosobo			gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi dan gaya kepemimpinan masing-masing memiliki dampak positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja, melalui variabel kepuasan kerja.
3.	Marwan Effendi (2023) Sumber: Indonesian Journal of Economic and Business, Vol. 1 No. 1, Hal. 25-38.	Kinerja Pegawai dipengaruhi Motivasi yang dimediasi Kepuasan kerja di RSUD Aulia Jakarta Selatan	- Kinerja pegawai - Motivasi - Kepuasan kerja	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai, dan menolak pengaruh signifikan kinerja pegawai dipengaruhi motivasi yang dimediasi kepuasan kerja. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja, dengan kekuatan hubungan yang sedang.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel independen (bebas), kinerja pegawai sebagai variabel dependen (terikat) dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (mediasi). Untuk lebih jelasnya hubungan antar variabel digambarkan sebagai berikut :

Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja harus dapat ditingkatkan oleh perusahaan agar prestasi kerja pegawai dapat meningkat. Jika kepemimpinan seorang pemimpin semakin baik dan berkualitas maka kepuasan kerja pegawai akan semakin baik pula. Hal ini dibuktikan dari Hasil penelitian Arif Satria (2017) diperoleh bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebab hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang dilakukan di dalam organisasi maka akan semakin baik pula tingkat kepuasan kerja dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian Moh. Yahya Arief (2020) menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai

tersebut. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Semakin baik cara seorang pemimpin memimpin pegawainya maka akan semakin mempengaruhi kinerja pegawainya. Sehingga dapat disimpulkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, seorang pimpinan yang memiliki cara memimpin dengan baik dan disukai oleh pegawainya maka pegawainya akan merasa senang dalam bekerja sehingga kinerjanya akan meningkat. Dalam penelitian yang dilakukan Andardinata *et. al* (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan, apabila kepemimpinan baik maka kinerja juga akan membaik. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Variabel motivasi memiliki hubungan dengan variabel kinerja dikarenakan apabila seorang pegawai merasa termotivasi oleh apa yang dilakukannya kepada perusahaan maka pegawai tersebut akan memberikan kinerja yang maksimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Geong (2021) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMPS St. Isidorus Lewotala dengan kontribusi 64,9% artinya bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berhubungan erat terhadap kinerja karyawan, semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Jika kepuasan kerja

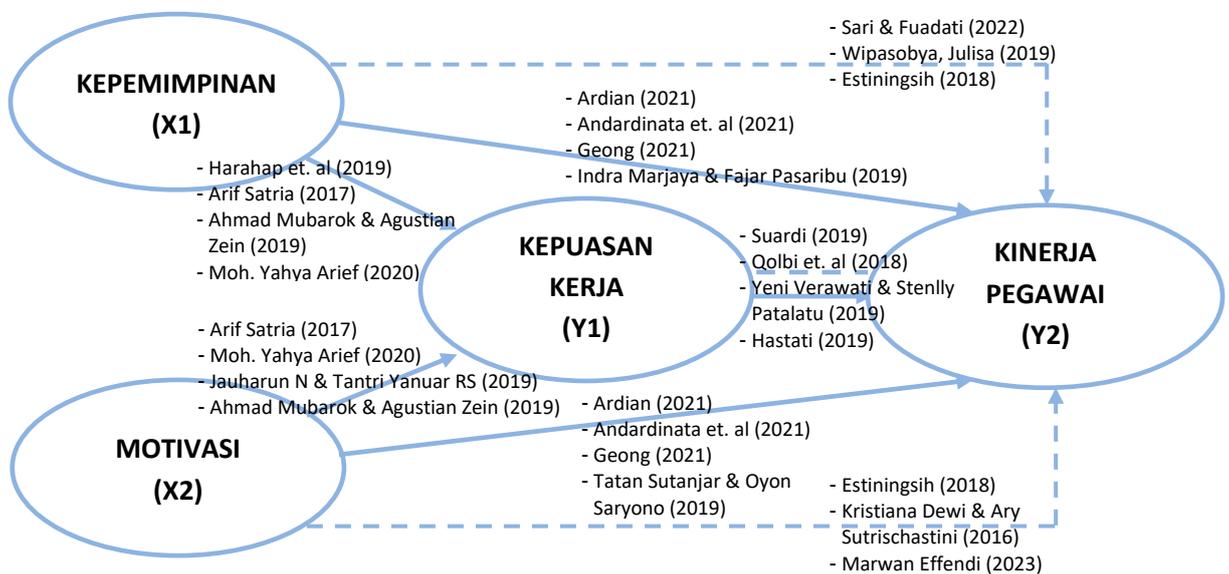
meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, penting untuk perusahaan menjaga dan memperhatikan tingkat kepuasan pegawai. Menurut penelitian Yeni Verawati Wote dan Stenlly Patalatu (2019) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru sekolah dasar. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang efektif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi pegawai sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Untuk mendapatkan kinerja yang baik, penting untuk pegawai mendapatkan kepuasan kerja karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal ini didasari oleh penelitian Sari dan Fuadati (2022) menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Motivasi berhubungan erat terhadap kinerja pegawai, untuk meningkatkan kinerja pegawai maka motivasi harus ditingkatkan, dalam hal ini baik motivasi eksternal maupun motivasi internal. Dengan adanya motivasi maka akan mengarahkan seseorang untuk melakukan tugas dan pekerjaan dengan baik, sedangkan kepuasan merupakan sikap yang menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan hasil yang diharapkan. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Kristiana Dewi dan Ary Sutrischastini (2016) menunjukkan bahwa variabel

motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi dan kepuasan kerja bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi memiliki dampak positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja, melalui variabel kepuasan kerja. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mendorong peneliti untuk menguji kembali apakah variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu tentang variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja kiranya yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka kerangka konsep penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh variabel X ke variabel Y

- - - - -▶ : Pengaruh variabel X ke variabel Y2 dengan variabel Y1 sebagai variabel intervening (mediasi)

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.
2. Terdapat pengaruh langsung antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.
3. Terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.
4. Terdapat pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.
5. Terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Micro Banking Cluster Makassar Kartini.