

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS TANAMAN PANGAN  
HORTIKULTURA DAN PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT THE DEPARTMENT OF  
HORTICULTURE AND PLANTATION FOOD CROPS, SOUTH SULAWESI  
PROVINCE**



**DIANRETNO PRATIWI**

**A012221010**

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

**2023**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS TANAMAN PANGAN  
HORTIKULTURA DAN PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT THE DEPARTMENT OF  
HORTICULTURE AND PLANTATION FOOD CROPS, SOUTH SULAWESI  
PROVINCE**

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

**Disusun dan diajukan oleh**

**DIANRETNO PRATIWI**

**A012221010**

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

**2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS TANAMAN PANGAN  
HORTIKULTURA DAN PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI SELATAN

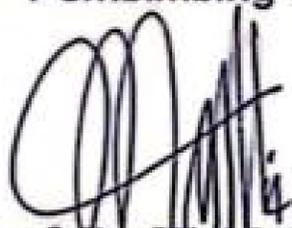
disusun dan diajukan oleh :

**DIAN RETNO PRATIWI**  
**A012221010**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**01 Desember 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

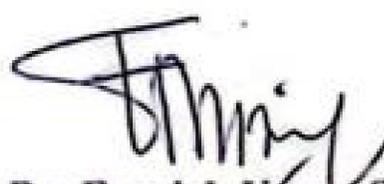
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si  
Nip. 19660622 199303 2 003

Pembimbing Pendamping



Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si  
Nip. 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
Nip. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : DianRetno Pratiwi  
Nim : A012221010  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian 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, 05 Desember 2023

Yang Menyatakan,



DianRetno Pratiwi

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan".

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 dan Kedua Orang Tua serta saudara-saudaraku tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si dan Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
5. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
6. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penelitian ini hingga dititik ini.

7. Seluruh Pimpinan dan pegawai Dinas Tanaman Pangan Hortukultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management 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, 19 September 2023

Penulis

**DianRetno Pratiwi**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1. 1 Latar Belakang Masalah . .....	1
1. 2 Rumusan Masalah.....	8
1. 3 Tujuan Penelitian .....	8
1. 4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2. 1 Perilaku Organisasi ( <i>Organizational Behavior</i> ).....	11
2. 2 Kepemimpinan.....	14
2. 3 Motivasi .....	28
2. 4 Kepuasan Kerja .....	41
2. 5 Kinerja .....	51
2. 6 Penelitian Terdahulu .....	56
2. 7 Kerangka Konseptual.....	59
2. 8 Hipotesis Penelitian .....	64
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>65</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	65
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	65
3.3 Populasi dan Sampel.....	65
3.4 Jenis Data dan Sumber Data.....	67
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	67
3.6 Metode Pengukuran .....	68
3.7 Definisi Operasional .....	75
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>78</b>
4. 1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	78
4. 2 Hasil Penelitian .....	86
4. 3 Hasil Pengujian Data .....	109
4. 4 Pengujian Hipotesa .....	121
4. 5 Pembahasan .....	124
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>153</b>
5. 1 Kesimpulan.....	153
5. 2 Saran.....	154
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>156</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kinerja Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Prov. Sulsel Tahun 2020-2022 .....	4
Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan Januari 2023 - Juni 2023 (6 bulan terakhir) .....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	75
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	83
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	84
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	85
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	85
Tabel 4.6 Kategori Nilai Rata-Rata Skor Penilaian Responden .....	86
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Transaksional di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	87
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Transformasional di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	90
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Laissez Faire di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	93
Tabel 4.10 Hasil Mean Jawaban Responden Terhadap Masing-Masing Variabel Kepemimpinan di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	93
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Pernyataan Motivasi Intrinsik di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	95
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Pernyataan Motivasi Ekstrinsik di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	99
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepuasan Kerja di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	103
Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kinerja Pegawai di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	106
Tabel 4.15 Uji Validitas Variabel .....	109
Tabel 4.16 Uji Realibilitas Variabel .....	111
Tabel 4.17 Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi .....	117
Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model .....	119
Tabel 4.19 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total... ..	121
Tabel 4.20 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis .....	124

## ABSTRAK

**DianRetno Pratiwi.** Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan (Dibimbing Oleh **Mahlia Muis** dan **Fauziah Umar**)

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana kepemimpinan dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan melalui variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan observasional analitik. Populasi dari penelitian ini yakni pegawai tetap lapangan yang berjumlah 587 pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian kuesioner penelitian. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis. Data analisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Keempat, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Keempat, kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

**Kata Kunci:** Kepemimpinan; Motivasi; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai

## **ABSTRACT**

**Dian Retno Pratiwi.** The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction at the Horticulture and Plantation Food Crops Service of South Sulawesi Province (Supervised by Mahlia Muis and Fauziah Umar)

This research aims to investigate how leadership and motivation influence the performance of employees of the South Sulawesi Province Horticulture and Plantation Food Crops Service through the variable job satisfaction. This research uses analytical observational. The population of this research is permanent field employees, totaling 587 employees. Data collection was carried out by filling out a research questionnaire. Data testing was carried out using validity, reliability and hypothesis testing. Data analysis using descriptive analysis and path analysis

The research results show that first, leadership and motivation have a significant effect on job satisfaction. Second, leadership does not have a significant effect on employee performance. Third, motivation has a significant effect on employee performance. Fourth, leadership and motivation have a significant effect on performance through job satisfaction. Fourth, satisfaction has a significant effect on employee performance

**Keywords:** Leadership; Motivation; Job satisfaction; Employee Performance

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menurut Ernawati (2010) Pegawai Negeri Sipil yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu abdi negara dan abdi masyarakat dituntut menjadi pioner disegala bidang, mempunyai kualitas, dedikasi, dan etos kerja yang tinggi. Terdapat beberapa faktor yang dibutuhkan oleh ASN agar bisa mendorong dan memotivasi semangat kerjanya serta dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya secara efektif dan efisien untuk mencapai good governance (Ernawati, 2010). Pemerintah sebagai organisasi sektor publik, menyadari akan pentingnya sumberdaya manusia untuk mencapai visi, dan misi organisasi. Terlihat dari meningkat atau menurunnya kinerja ASN. Faktor kinerja merupakan masalah penting bagi organisasi. Kinerja yang bagus diperlukan dalam setiap kerjasama ASN dalam mencapai tujuan, seperti diketahui bahwa pencapaian tujuan sebuah organisasi adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh setiap organisasi. Menurut Robbins teori tentang kinerja (job performance) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya.

Dalam rangka memberikan kualitas pelayanan yang baik dari aparatur negara, pemerintah membuat peraturan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Maksud diterapkannya petunjuk teknis ini adalah untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Namun seringkali ditemukan bahwa pelayanan dan kinerja ASN di Indonesia tidak memuaskan dan terkesan lambat dalam melaksanakan tugasnya. Penelitian yang

dilakukan oleh Cahyadi (2016) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik tidak memuaskan masyarakat.

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 karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan (Sagrim, 2016).

Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Sampai saat ini penelitian-penelitian banyak dilakukan oleh ilmuwan sebagai salah satu upaya peningkatan efisiensi, dan efektifitas kerja organisasi. 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. Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam organisasi atau instansi tidak terlepas dari kapasitas, peranan, perilaku dan karakteristik seorang pimpinan. Karakteristik seorang pimpinan meliputi sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, faktor-faktor pembatasan kepemimpinan, tindakan pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Proses birokrasi pemerintahan menuntut pemimpin sebagai pejabat struktural yang selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja para bawahan (Robbins, 2013). Hal ini terkait dengan teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge

. Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya. Melihat pentingnya kinerja seseorang terhadap perkembangan organisasi maka pada penelitian ini akan difokuskan pada kinerja pegawai Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.

Dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan provinsi sulawesi selatan, yaitu selaku instansi/ lembaga pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan kewenangan desentralisasi, dekonsentrasi dibidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan serta tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan. Sektor pertanian berperan penting dalam penyediaan bahan pangan bagi seluruh masyarakat. Selain itu pembangunan pertanian selalu diidentikkan dengan ketersediaan pangan atau ketahanan pangan. Ketersediaan pangan juga menjadi salah satu indikator berhasil tidaknya program pembangunan pertanian, sehingga ketahanan pangan harus menjadi prioritas utama pembangunan pertanian, sehingga urusan tersebut di dalam pemerintahan menjadi urusan wajib dan pertanian merupakan urusan pilihan yang merupakan pendukung ketahanan pangan. Pembangunan sektor pertanian bertujuan untuk pemenuhan pangan dan gizi serta pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam upaya menciptakan kinerja pegawai Dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan provinsi Sulawesi selatan, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi, sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Dinas

Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2023 telah melaksanakan penilaian kinerja dengan mengacu pada Penjanjian Kinerja (PK) yang telah disepakati. Penilaian kinerja ini untuk mengukur gambaran keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Berdasarkan data dilapangan diperoleh data terkait tingkat capaian kinerja yaitu :

**Tabel 1.1 Data Kinerja Dinas Tanaman Pangan hortikultura dan perkebunan Prov. Sulsel selama 3 Tahun (2020 – 2022)**

Keterangan	Tahun		
	2020	2021	2022
Sasaran Kerja Pegawai (SKP)	53,87	58,05	49,57
Orientasi Pelayanan	82,71	90,57	85,28
Integrasi	87,35	87,47	82,67
Komitmen	86,57	87,24	82,33
Disiplin	87,66	87,53	82,51
Kerjasama	86,43	87,73	82,56
Kepemimpinan	30,8	31,25	29,77
Total nilai (%)	81,82	85,64	79,01
Target (%)	100	100	100
Selisih (%)	18,18	14,36	20,99

Sumber : Dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan 2022

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sasaran kerja pegawai Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2021, namun menurun pada tahun 2022 dan bisa di lihat juga untuk perilaku pegawai terkhususnya pada kategori disiplin mengalami penurunan setiap tahunnya. Selain data kinerja yang belum teralisasi 100%, data kehadiran karyawan menunjukkan tren karyawan izin dan terlambat meningkat. Data absensi karyawan periode Januari 2023 - Juni 2023 dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan  
Januari 2023 – Juni 2023 (6 bulan terakhir)**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Absensi</b>	<b>Persentase Tingkat Absensi (%)</b>
Januari	189	29.49
Februari	234	36.51
Maret	278	43.37
April	302	47.11
Mei	268	41.81
Juni	294	45.87

Sumber : Dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2023

Data di atas menunjukkan kesadaran karyawan yang masih rendah dalam menaati aturan perusahaan. Hasil wawancara dengan bagian kepegawaian menyatakan bahwa terdapat beberapa sangsi yang bisa diperoleh pegawai terkait kehadiran seperti teguran secara lisan, teguran dengan surat pernyataan, penundaan kenaikan pangkat, penundaan kenaikan gaji hingga sangsi perumahan pegawai dengan potongan gaji 50% untuk pegawai tetap dan pemberhentian bagi pegawai honorer. Solusi untuk kehadiran pegawai menjadi penting karena posisi pegawai yang berperan penting dalam menjalankan tujuan perusahaan.

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). Menurut Rosmini (2019) motivasi pegawai haruslah tetap tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan sebelumnya (Rosmini, 2019). 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).

Menurut Adha kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja. Faktor-faktor ini yang menjadi permasalahan penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan (Adha, 2019). Menurut Win Susilo Dengan kepuasan kerja melalui pemberian gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang baik, ataupun hubungan yang baik dengan atasan dapat meningkatkan kinerja ASN. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat kinerja ASN meningkat, demikian pula sebaliknya jika kepuasan kerja ASN rendah maka dapat menyebabkan ASN tidak puas sehingga kinerja mereka akan menurun. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat tercapai.

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, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan, memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya yang bersangkutan akan merasa puas. Apabila setiap pegawai merasakan kepuasan kerja, kinerja akan menjadi efektif, maka diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena yang diambil dari beberapa hasil penelitian, diantaranya yang dikemukakan oleh (Maknur & Wahyuningsih, 2018) mengungkapkan bahwa (1) Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi

pegawai negeri sipil. (2) Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. (3) Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. (4) Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui motivasi kerja. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suryani & Khair, 2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Sementara itu, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, (Nyoto & Rajab, 2022) menyatakan bahwa apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya kearah 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 karyawan.

Oleh karena itu sangat dibutuhkan kepemimpinan baik dari level top management untuk dapat mengembangkan kemampuan bekerja para ASN menjadi semakin baik lagi kedepannya. Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan uraian masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang berada di dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan, mengenai pengaruh

kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

2. Bagi organisasi, diharapkan akan memberikan masukan tentang kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja serta menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Bagi peneliti lain, sebagai bahan perbandingan atau pustaka bagi penelitian sejenis dan sebagai pendorong untuk melakukan penelitian tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang lainnya.

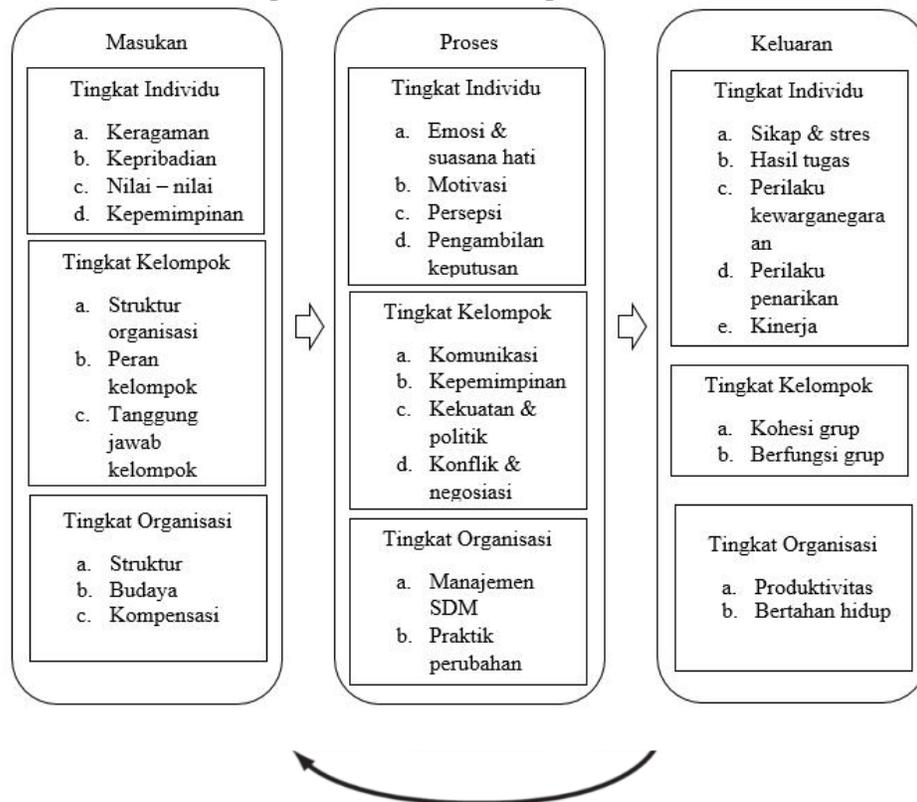
## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*)

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh (S. P. Robbins & Judge, 2013).

Gambar 2.1 Kerangka Teori Perilaku Organisasi



Sumber : *Organizational Behavior*, Robbins dan Judge (2013)

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Teori ini memiliki tiga ebagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) merupakan sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi, yang mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur. Selain itu perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari sturuktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif (S. P.

Robbins & Judge, 2013).

Hubungan secara teori berasal dari Gunlu et al. (2010) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional dan motivasi. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang pegawai memiliki komitmen organisasional dan motivasi, dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Gunlu et al., 2010).

Bryan, G., Karlan, D., & Nelson, S. (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi persepsi yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Jika persepsinya positif maka dia akan merasakan kepuasan kerja, sebaliknya apabila persepsinya negatif maka dia akan merasakan ketidakpuasan kerja (Bryan et al., 2010).

Berdasarkan pra observasi, peneliti melihat fenomena dalam upaya menciptakan kinerja pegawai Dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan provinsi Sulawesi selatan, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi, sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal pada Dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan provinsi Sulawesi selatan, yaitu diantaranya: pegawai datang kerja terlambat, istirahat lebih awal dan terlambat masuk bekerja, tidak patuh terhadap atasan, bekerja malas-malasan, sering meninggalkan tugas dan pekerjaan, ada pedagang masuk ke ruangan yang menawarkan produk, kurangnya sarana dan prasarana, pulang kerja lebih awal. Hal ini berdampak negatif terhadap penurunan kinerja pegawai, seperti menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, bahkan teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang

baik. Semua itu menunjukkan bahwa pegawai tidak sepenuhnya memiliki motivasi tinggi.

## **2. 2 Kepemimpinan**

### **2. 2.1 Definisi Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Begitupun dalam organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan- keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana seorang pemimpin mengajak bawahannya untuk berpartisipasi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran organisasi. Pada tingkat individu misalnya, kepemimpinan disini meliputi memonitor, membimbing, memberikan inspirasi dan melakukan motivasi (Kreitner Robert & Kinicki Angelo, 2010). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya (Pebrianti, 2013). Kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2004). Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu (Suyuti, 2001).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Terry, 2003). Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau suatu kegiatan manusia menuju sukses. Schuller menyatakan bahwa dalam diri setiap orang terdapat potensi kepemimpinan, tetapi sayang banyak yang tidak menyadari (Schuler & Jackson, 2008).

Pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan (Robbin & Judge, 2015). Gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan tinggi demikian juga sebaliknya (Ostroff, 1992).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kepemimpinan yang tepat, maka organisasi akan selalu mengambil langkah yang tepat dan mampu mencapai tujuan. Salah satu teori kepemimpinan yang cocok diterapkan di era dinamis ini adalah Contingency Model of Leadership Effectiveness dari Fred Fiedler (1967). Teori tersebut menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik yaitu derajat situasi di mana pemimpin menguasai, mengendalikan dan memengaruhi situasi dan derajat situasi yang dihadapkan manajer dengan ketidak pastian (Fiedler, 1967).

Situasi sangat menentukan Gaya Kepemimpinan mana yang paling efektif, oleh karena itu pemimpin harus mampu membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang terjadi. Hersey & Blanchard (1977) menyatakan bahwa tidak ada Gaya Kepemimpinan yang mampu diterapkan setiap waktu, kepemimpinan harus mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan situasi tersebut dikenal dengan Kepemimpinan Situasional.

### **2. 2.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan (M. S. P. Hasibuan, 2011).

Gaya kepemimpinan adalah polamenyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan kepemimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Thoha, 2003).

Dari penjelasan-penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan bawahan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap

bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Menurut Hasibuan (2011) gaya kepemimpinan terdiri atas :

a. Gaya direktif

Gaya direktif adalah kepemimpinan yang ditandai, pemimpin melakukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atas berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi, dengan tidak melibatkan para bawahannya, yang dilanjutkan dengan pemberian perintah kepada bawahannya.

Kepemimpinan direktif, yang dicirikan oleh:

- 1) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berkaitan dengan seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya.
- 2) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan menjalankan tugas.
- 3) Konsultatif Pemimpin melakukan pengawasan kerja yang ketat.
- 4) Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
- 5) Hubungan dengan bawahan rendah tidak memberikan motivasi kepada bawahannya untuk dapat mengembangkan dirinya secara optimal, karena pemimpin kurang percaya terhadap kemampuan bawahannya.

b. Gaya Konsultatif

Gaya konsultatif adalah kepemimpinan yang ditandai, pemimpin melaksanakan proses diskusi dan konsultasi dengan mendengarkan berbagai pertimbangan ataupun keluhan dari para bawahannya, yang dilanjutkan dengan

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah oleh pemimpin.

Kepemimpinan konsultatif, yang dicirikan oleh:

- 1) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan keluhan dari bawahan.
- 2) Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum setelah melalui proses diskusi dan konsultasi dengan para bawahan.
- 3) Penghargaan dan hukuman diberikan kepada bawahan dalam rangka memberikan motivasi kepada bawahan.
- 4) Hubungan dengan bawahan baik.

c. Gaya partisipatif

Gaya partisipatif adalah kepemimpinan yang ditandai, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat didalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Kepemimpinan partisipatif, yang dicirikan oleh:

- 1) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
- 2) Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- 4) Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d. Gaya Delegatif

Gaya delegatif adalah kepemimpinan yang ditandai pemimpin memberikan

pelimpahan/pendelegasian wewenang pada bawahan, untuk membuat atau menetapkan keputusan dalam pemecahan suatu masalah, untuk kemudian dilaksanakannya. Ciri-ciri Kepemimpinan delegatif yaitu :

- 1) Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dengan bawahan.
- 2) Bawahan mempunyai hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan dan hubungan dengan bawahan rendah.

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, yakni 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. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan

- 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 memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada 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) : yakni 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

Gaya 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 perikaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan ini jarang dianggap efektif (Robbins & Coulter, 2002).

Indikator-indikator dari model kepemimpinan ini adalah:

- 1) Tidak ada lkatan: melakukan pekerjaan dengan semaunya.
- 2) Memberikan reaksi apabila ada masalah: ikut campur jika adanya masalah di dalam perusahaan.
- 3) Tidak Disiplin: selalu terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Tidak Bertanggung Jawab artinya menunda-nunda pekerjaan, sering

mengabaikan pekerjaan.

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Meskipun terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti disebut di atas, tetapi tidak ada gaya yang efektif yang dapat diterapkan pada semua situasi. Setiap situasi yang berbeda menuntut cara pelaksanaan kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang baik.

### **2. 2.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe-tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya. Gaya kepemimpinan terdiri atas beberapa tipe kepemimpinan (H. Siagian, 1997), di antaranya adalah sebagai berikut:

#### **a. Tipe Otokratis**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang

mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

b. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (overly protective);
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;

d. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

e. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;

- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

#### **2. 2.4 Indikator Kepemimpinan**

Indikator-indikator kepemimpinan (Siagian, 2002) adalah sebagai berikut:

- a. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

- b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

### **2. 2.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. 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 kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Secara teoritis, kepuasan kerja tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi. Apabila karyawan yang bekerja mendapatkan kepuasan yang tinggi maka kinerja karyawan akan tinggi. Kepemimpinan juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan (Rise, 2010).

Gaya kepemimpinan otoriter selalu menentukan tugas yang harus dilakukan oleh karyawan, karyawan tidak diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapat ataupun saran. Selain itu, setiap karyawan yang bekerja akan selalu diawasi oleh pemimpin. Karyawan yang bekerja pada gaya kepemimpinan otoriter kemungkinan akan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi bila mereka mendapatkan gaji yang memuaskan, namun disisi lain mereka tetap tertekan karena selalu diawasi oleh pemimpin sehingga mereka tidak punya kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, mematikan

kreativitas sehingga dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Sebaliknya gaya kepemimpinan demokratis selalu melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, karyawan diberi kesempatan untuk memberikan saran dan pendapat dengan kondisi tersebut mendorong karyawan untuk berusaha bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tanggung jawabnya dan berprestasi sesuai kemampuan masing-masing. Karyawan yang bekerja pada gaya kepemimpinan demokratis cenderung memiliki kesempatan lebih besar untuk mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi karena dengan mempunyai hubungan rekan kerja yang baik apalagi mendapatkan gaji yang memuaskan, sehingga kinerja karyawan tinggi (S. Siagian & Khair, 2018) .

## **2. 3 Motivasi**

### **2. 3.1 Definisi Motivasi**

Secara teknis, istilah motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti “bergerak”. Motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi itu timbul tidak saja karena ada unsur di dalam dirinya, tetapi juga karena adanya stimulus dari luar, seberapapun tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang, pasti butuh motivasi, dengan kata lain potensi sumber daya manusia adalah sesuatu yang terbatas, dengan demikian kinerja seseorang merupakan fungsi dari faktor-faktor kemampuan dan motivasi dirinya (Mangkuprawira & A.V. Hubeis, 2007).

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins & Coulter, 2002) .

Motivasi dapat bersifat positif ataupun negatif. Motivasi positif, bertujuan

“mengurangi perasaan cemas” (anxiety reducing motivation) dimana orang ditawari sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian, kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan. Sebaliknya motivasi negatif atau yang sering disebut orang “pendekatan tongkat pemukul” (the stick approach) menggunakan ancaman hukuman (teguran- teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat dan sebagainya) andaikata kinerja orang yang bersangkutan di bawah standar.

Motivasi kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat bahwa tingkat motivasi hanya bisa diukur secara kualitatif. Ia hanya bisa dilihat dari perilaku yang ditampilkan oleh para karyawan. Bila seorang sering absen, apatis, agresif, tidak loyal, frustrasi, berpikir reaktif atau berperilaku negatif lainnya, maka sering ia disebut sebagai karyawan bermotivasi rendah. Secara kuantitatif, sulit menentukan apakah seorang karyawan mempunyai motivasi rendah atau tinggi, tetapi dari konstruksi perilakunya orang akan gampang menilai (Hasibuan, 2000).

Bila dilihat dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja ialah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan pribadi dan organisasi dalam rangka memenuhi keinginan atau kebutuhannya, baik yang dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal.

### **2. 3.2 Teori Motivasi**

Teori-teori motivasi perlu dipahami oleh para pimpinan agar dapat mengidentifikasi hal-hal apa saja yang dapat memotivasi karyawan dalam melakukan berbagai pekerjaannya (S. Robbins, 2006) . Berikut ini adalah beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai

- 1) Kebutuhan fisiologis (Physiological needs): makanan, minuman, tempat tinggal, kepuasan seksual, dan kebutuhan fisik lain.
- 2) Kebutuhan keamanan (Safety needs): keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi, dan juga kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi.
- 3) Kebutuhan sosial (Social needs): kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman, dan persahabatan.
- 4) Kebutuhan harga diri (Esteem needs): faktor harga diri internal, seperti penghargaan diri, otonomi, pencapaian prestasi dan harga diri eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (Self-actualization needs): pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuh diri sendiri; dorongan untuk menjadi apa yang dia mampu capai.

Seorang individu bergerak naik ke hirarki kebutuhan dari satu tingkat ke tingkat yang berikutnya. Selain itu, Maslow memisahkan lima kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan keamanan dianggap kebutuhan yang lebih rendah, sedangkan kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri dianggap kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan urutan lebih rendah didominasi oleh kepuasan eksternal sementara kebutuhan tingkat tinggi didominasi oleh kepuasan internal. Bagaimana teori Maslow menjelaskan motivasi? Manajer

menggunakan hirarki Maslow untuk memotivasi karyawan dalam melakukan hal-hal untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Tetapi teori ini juga mengatakan bahwa setelah kebutuhan secara substansial terpenuhi, maka seorang individu tidak lagi termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, untuk memotivasi seseorang, kita perlu memahami ditingkat manakah keberadaan orang itu dalam hirarki dan perlu berfokus pada pemuasan kebutuhan pada atau diatas tingkat itu. Teori kebutuhan Maslow secara luas diakui selama tahun 1960 dan 1970-an, terutama di kalangan manajer terlatih, mungkin karena logis dan mudah dimengerti secara intuitif (S. P. Robbins & Coulter, 2010).

b. 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. Rasa kepuasan kerja dan rasa ketidak-puasan kerja tidak berada dalam satu kontinum. Lawan dari kepuasan adalah tidak ada kepuasan

kerja sedangkan lawan dari ketidakpuasan kerja adalah tidak ada ketidak-puasan kerja (S. Robbins, 2006).

Faktor-faktor yang merupakan penggerak motivasi (faktor- faktor intrinsik ialah:

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

Adapun faktor-faktor pemelihara motivasi (faktor-faktor ekstrinsik), yaitu:

- 1) Pengawasan (Supervision) terhadap karyawan.
- 2) Kebijakan dalam perusahaan (Company Policy).
- 3) Hubungan dengan atasan (Relationship with Supervisor).
- 4) Kondisi tempat kerja (Working Condition).
- 5) Gaji (Salary) yang diterima karyawan.
- 6) Hubungan dengan rekan-rekan kerja sederajat (Relationship with Peers).
- 7) Kehidupan pribadi para karyawan (Personal Life).
- 8) Hubungan dengan bawahan (Relationship with Subordinates).
- 9) Kedudukan (Status) karyawan.
- 10) Keamanan dan keselamatan kerja (Security).

Menurut Herzberg, 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.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, yaitu :

- 1) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu”.
- 2) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lainnya.
- 3) Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas.

Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

#### c. Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory

Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Prestasi dikemukakan oleh David Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial (Hasibuan, 2011). Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- 1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat;
- 2) Harapan keberhasilannya; dan
- 3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

1) Kebutuhan akan Prestasi (Need for Achievement )

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Karakteristik Motivasi menyebutkan ada 6 karakteristik (Mangkuprawira & A.V. Hubeis, 2007), yaitu:

- a) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil dan memikul resiko.
- c) Memiliki tujuan yang realistik.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2) Kebutuhan akan Afiliasi (Need for Affiliation)

Kebutuhan akan Afiliasi ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan ini yang merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan:

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (sense of belonging);
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (sense of importance);

3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (sense of achievement);
  4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).
- 3) Kebutuhan akan Kekuasaan (Need for Power)

Kebutuhan akan Kekuasaan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Karena itu kebutuhan ini yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi. Ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

d. Teori X dan Teori Y dari Douglas Mc.Gregor

Douglas Mc.Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari para anggota organisasi. Teori X dan Teori Y ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (Teori Tradisional) dan manusia penganut Teori Y (Teori Demokrasi) (M. S. P. Hasibuan, 2011).

Konsep Teori X:

- 1) Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Umumnya karyawan tidak terlalu berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung-jawabnya dengan cara mengkambing-hitamkan orang lain.
- 3) Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini, untuk memotivasi harus dilakukan dengan cara yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja secara sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi yang negatif yakni dengan menetapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter, sedang gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

Konsep Teori Y:

- 1) Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan yang tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- 2) Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas- tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
- 3) Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan untuk mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini, untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc.Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi bila menggantikan pengawasan dan pengarahan dalam integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

### **2. 3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

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**

##### **1) Kematangan Pribadi**

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

##### **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 dimilikinya 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) Kebutuhan**

Kebutuhan biasanya berbanding seajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang

karyawan tersebut untuk bekerja keras.

#### 4) Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

### b. Faktor Eksternal

#### 1) Kondisi Lingkungan Kerja

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

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja adalah dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai "kompensasi kompetitif" artinya harus dekat dengan apa yang diberikan oleh perusahaan yang lain dan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman dan kinerjanya, apabila tidak dekat perputaran akan lebih tinggi (Mathis & Jackson, 2011).

#### 3) Supervisi

Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang supervisor dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. 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 motiv dengan penguasaan supervisor terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motiv, maka supervisor dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.

#### 4) Karir

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. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi ditempatnya 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.

#### 6) Peraturan

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan, apabila karyawan merasakan bahwa kebijakan itu terlalu kaku atau diterapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung untuk mempunyai motivasi kerja yang rendah. Sistem dan peraturan yang ada pada suatu perusahaan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, suatu peraturan yang bersifat melindungi (protective) dan diinformasikan secara jelas akan lebih memicu motivasi karyawan di dalam bekerja.

### **2. 3.4 Tujuan Motivasi**

Ada beberapa tujuan pemberian motivasi (M. Hasibuan, 2008), yaitu sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- e. meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas- tugasnya;

- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku; dan lain sebagainya.

## **2. 4 Kepuasan Kerja**

### **2. 4.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Sikap dari pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kognisi, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja walaupun sulit dan abstrak tetap perlu mendapat perhatian (Nabawi, 2019a).

Beberapa ahli telah memberikan beberapa definisi mengenai kepuasan kerja, diantaranya yaitu:

- a. Menurut Robbins dan Judge, kepuasan kerja adalah adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi dari karakteristik pekerjaan secara jelas dan luas (S. P. Robbins & Judge, 2013).
- b. Menurut Mangkunegara, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong/ tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007).
- c. Locke dalam Arnold, et al (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja.
- d. Menurut Fajri dkk, kepuasan kerja adalah perasaan global mengenai pekerjaan atau kumpulan terkait sikap tentang berbagai aspek pekerjaan dimana yang membuat pekerjaan memuaskan tidak hanya tergantung pada sifat dari pekerjaan, itu juga tergantung pada ekspektasi individu karyawan (Fajri et al., 2022a).

- e. Menurut As'ad, pengertian kepuasan kerja adalah sikap umum dari beberapa sikap khusus dari beberapa faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan individu diluar kerja (As'ad, 2004).

Dalam beberapa definisi terlihat bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan itu mencerminkan antara apa yang diharapkan dengan apa yang didapatkan seorang karyawan dari pekerjaannya. Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup perasaan dan penilaian karyawan terhadap peranan pekerjaan dalam pemenuhan kebutuhannya.

#### **2. 4.2 Teori Kepuasan Kerja**

Terjadinya kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja karyawan dapat dipahami dengan beberapa teori tentang kepuasan kerja. Teori-teori yang membahas tentang kepuasan kerja yaitu :

##### **a. Teori Keseimbangan (Equity Theory)**

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keseimbangan (equity) atau tidak terhadap suatu situasi.

Menurut teori ini equity terdiri dari tiga elemen, yaitu :

- 1) Input yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- 2) Out Comes yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- 3) Comparison Persons yaitu kepada atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio input – outcomes yang dimilikinya. comparisons persons ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain, atau bisa pula dengan

dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input outcome karyawan lain (comparison person). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (equity) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila terjadi tidak seimbang (inequity) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya (over compensation inequity) dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain (under compensation inequity) yang menjadi pembanding (comparison person).

b. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Teori ketidaksesuaian mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang terjadi (A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2005).

c. Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok (M. Hasibuan, 2005), yaitu :

- 1) Kelompok *satisfiers* yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidak akan selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- 2) Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor – faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar tentang pemisahan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, karena dianggap kontroversial.

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)

Teori ini pertama kali dipelopori A. H. Maslow. dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari “Human Science Theory” Elton Mayo (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa kebutuhan materiil dan non-materiil. Dalam teori ini Maslow menyatakan adanya suatu hirarki kebutuhan pada setiap orang. Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

e. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil

kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

f. Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini berhubungan dengan rumus dibawah ini:

Valensi X Harapan = Motivasi

Keterangan:

- a) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.
- b) Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.
- c) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

### 2. 4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman (security feeling) dan mempunyai segi-segi yaitu segi sosial dan ekonomi (gaji dan jaminan sosial) dan segi sosial psikologi yaitu kesempatan untuk maju, kesempatan mendapatkan pekerjaan, berhubungan dengan masalah pengawasan, berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan atasannya (Yasa & Dewi, 2019).

Celluci dan De Vries (1978) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (satisfaction with pay)
2. Kepuasan dengan promosi (satisfaction with promotion)
3. Kepuasan dengan rekan kerja (satisfaction with co-workers)

4. Kepuasan dengan penyelia (satisfaction with supervisor)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (satisfaction with work it self)

Ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi (S. P. Robbins & Judge, 2013), yaitu:

a. Pekerjaan yang menantang.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang middle, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Imbalan yang wajar,

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk dalam kondisi kerja misalnya tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperature, tingkat kebisingan.

d. Rekan kerja yang suportif,

Bagi sebagian karyawan bekerja bukan hanya sekedar mendapatkan uang

atau prestasi-prestasi yang berwujud tetapi juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Menurut Gilmer (1966) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
- d. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- e. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
- f. Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
- g. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- h. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi

karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

- i. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### **2. 4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja**

Pengaruh kepuasan kerja (S. Robbins, 2006), terdiri dari :

##### **a. Terhadap Produktivitas**

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai oleh perusahaan sesuai dengan apa yang karyawan terima (upah/gaji) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek aspek pekerjaan dari tingkat kebersihan yang diharapkan.

##### **b. Ketidakhadiran (Absenteeisme)**

Kemangkiran yang tinggi disebabkan oleh kepuasan kerja yang rendah. Sementara kepuasan kerja yang tinggi maka tingkat kemangkiran akan rendah.

##### **c. Keluarnya pekerja (Turnover)**

Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi akan meminimasi tingkat keluarnya karyawan. berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja

##### **d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja**

Ada 4 dampak kepuasan dan ketidakpuasan karyawan di tempat kerja (S. P. Robbins & Judge, 2013) yaitu:

- 1) Keluar (Exit), mengarahkan perilaku ke arah meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri.
- 2) Aspirasi (Voice), termasuk aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk kegiatan serikat.
- 3) Kesetiaan (Loyalty), berarti pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar.
- 4) Pengabaian (Neglect), adalah tanggapan pasif yang memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk absensi kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

#### **2. 4.5 Korelasi Kepuasan Kerja**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner R, 2001). Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

##### **a. Motivasi**

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

##### **b. Pelibatan Kerja**

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

c. Organizational citizenship behavior

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

d. Organizational commitment

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi.

e. Ketidakhadiran (Absenteeism)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

f. Perputaran (Turnover)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

g. Perasaan stres

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

h. Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan

kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

## **2. 5 Kinerja**

### **2. 5.1 Definisi Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005).

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Selain itu kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja

sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi dan kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya mengenai hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan secara langsung (Dunggio et al., 2021).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Selain itu kinerja dapat juga didefinisikan sebagai hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Piri et al., 2022).

Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi (Meiyana & Aisyah, 2019).

Dari pengertian kinerja karyawan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan.

## **2. 5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Ada 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu (Soedjono, 2005) yakni :

- a. Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta

memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

- d. Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Setiap pegawai, baik pegawai perusahaan, pegawai sosial maupun pegawai pemerintah didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut harus dicari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2014) yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110- 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Kompensasi

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa

kompensasi. Pemberian kompensasi yang baik akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila karyawan merasa puas akan kompensasi yang diberikan perusahaan maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

### c. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (*tujuan kerja*).

Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik (Mangkuprawira & A.V. Hubeis, 2007)

yaitu :

- 1) Faktor Personal/ individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *tem leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- 6) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Robbins & Coulter, 2002) adalah

sebagai berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja, yaitu jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan.
- 2) Kualitas hasil kerja, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran menceminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan, ataupun inisiatif.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari tingkat kehadiran karyawan, ketaatan karyawan dalam bekerja.

### **2. 5.3 Pengukuran Kinerja**

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

a. Quality

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan

c. Timeliness

Timeliness merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

d. 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.

e. 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.

f. 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 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini diantaranya :

NO	PENULIS DAN TAHUN	JUDUL	VARIABEL	HASIL	SUMBER
1)	(Sari & Fuadati, 2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ada karyawan Rumah Sakit X di Kabupaten Gresik	Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Kepuasan Kerja	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.	Jurnal

2)	(Rivaldo & Ratnasari, 2020)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini terdapat bahwa secara langsung kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. secara langsung motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan Motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Jurnal
3)	(Estiningsih, 2018)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	Hasil penelitian bahwa pengaruh variable 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 variable kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan kepuasn kerja secara bersama-sama sebesar 45% sedangkan sisanya 55% dipengaruhi variable lain diluar model penelitian ini. Kata kunci:Kepemimpinan, motivasi, komunikasi, kepuasan, kinerja	Jurnal
4)	(Geong, 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja	ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja	Jurnal

		Terhadap Kinerja Guru SMPS St. Isidorus Lewotala		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%.	
5)	(Andardinata, 2021)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan	Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan	1. kepemimpinan terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. 2. kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dinyatakan H02 ditolak dan Ha2 diterima, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.	Jurnal
6)	(Ardian, 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kerinci	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai	(a) secara parsial terdapat pengaruh signifikan antaragaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian H0 ditolak dan Ha diterima. (b) secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerjaterhadapkinerja pegawai. Dengan demikian H0 ditolak dan Ha diterima. (c) secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja kerjaterhadap kinerja pegawai. Dengan demikian H0 ditolak dan Ha	Jurnal

				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.	
7)	(Yeni Verawati Wote & Stenly Patalatu, 2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja	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.	Jurnal

## 2.7 Kerangka Konseptual

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

### 1. Keterkaitan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin 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 diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan (Gruenberg, 1980).

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984). Hal ini dibuktikan oleh penelitian House & Mitchell, mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius (House & Mitchell, 1974).

## **2. Keterkaitan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi merupakan suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada tujuan. Untuk lebih meningkatkan performance dan sikap positif, sebaiknya menggunakan dan berpusat pada faktor-faktor motivator.

Motivasi intrinsik secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja antara karyawan. Hal ini untuk menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi yang bersifat internal dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, sifat pekerjaan dan pertumbuhan pribadi dan kemajuan secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan pemerintah (Alfian & Afrial, 2020b).

## **3. Keterkaitan Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Keberhasilan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki akan menunjang terbentuknya gaya kepemimpinan yang efektif. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin membawa pengaruh besar terhadap kelangsungan kegiatan dan perkembangan perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dkk dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Koran PT. Tempo Jateng dan D.I. Yogyakarta, hasil penelitian bahwa secara bersama sama lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Kurniawan et al., 2013)

#### **4. Keterkaitan Motivasi Terhadap Kinerja**

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).

#### **5. Keterkaitan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari 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. Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya.

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan kerja mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi kuantitas Kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapatan atau pernyataan yang disampaikan, dan

perencanaan kerja. Maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Rizal & Ratnawati, 2012). Pendapat tersebut didukung oleh peneliti sebelumnya, yaitu Koesmono yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya (Rizal & Ratnawati, 2012).

#### **6. Keterkaitan kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearahtercapainya suatu tujuan. Motivasi kerja merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya motivasi yang tinggi yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan (S. P. Robbins & Judge, 2013).

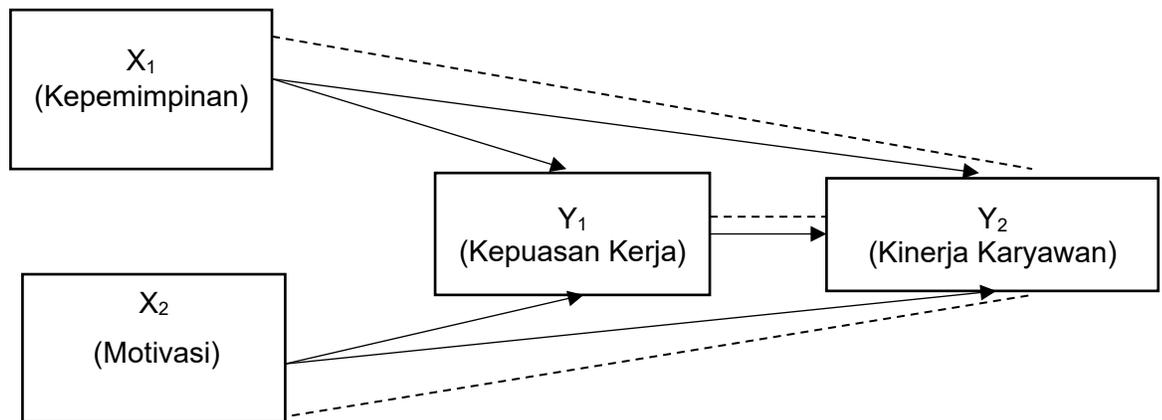
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Noack Pariaribo dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja staf. Kepuasan kerja dapat menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja, karena tingkat kepuasan kerja mempengaruhi tingkat komitmen anggota organisasi pada organisasinya dan sebagai konsekuensinya, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai (Pariaribo, 2014).

#### **7. Keterkaitan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

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. CabangKudus” 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 motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Nitasari & Lataruva, 2012).

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

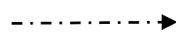


Gambar :Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan :



: Pengaruh variabel X ke variabel Y



: Pengaruh variabel X ke variabel Y<sub>2</sub> dengan variabel Y<sub>1</sub> sebagai mediasi (intervening)

- 1 : Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
- 2 : Pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja
- 3 : Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja
- 4 : Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja
- 5 : Pengaruh kepuasan terhadap kinerja
- 6 : Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
- 7 : Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

## 2.8 Hipotesis Penelitian

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

1. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.