

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL  
NEGARA MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA  
SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN TAKALAR**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF  
STATE CIVIL SERVICE THROUGH WORK MOTIVATION AND  
SATISFACTION**

**KHAIRUNNISA**



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

**2021**

# TESIS

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN TAKALAR**

## **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF STATE CIVIL SERVICE THROUGH WORK MOTIVATION AND SATISFACTION**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh:

**KHAIRUNNISA A012181039**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

### PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN TAKALAR

disusun dan diajukan oleh :

**KHAIRUNNISA**  
**A012181039**

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 **16 FEBRUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

  
Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT  
Nip. 19620430 198810 1 001

  
Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D  
Nip. 19800508 200312 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM  
Nip. 19600703 199203 1 001

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



## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Khairunnisa  
Nim : A012181039  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar**

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, 20 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Khairunnisa

## ABSTRAK

**KHAIRUNNISA.** *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kerja dan Kepuasan Kerja pada Sekretariat pada Kabupaten Takalar* (dibimbing oleh Muhammad Yunus Amar Abdullah Sanusi).

Penelitian ini bertujuan menjelaskan (1) pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja (2) pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (3) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (4) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, (6) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dan (7) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar

Pengumpulan data dilakukan pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar. Populasi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar berjumlah 49 orang. Penarikan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga jumlah sampel sebanyak 49 responden. Data dianalisis menggunakan metode analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (2) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (6) kepemimpinan melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (7) kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada sekretariat Kabupaten Takalar.

Kata kunci Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja



## ABSTRACT

**KHAIRUNNISA.** *The Effect of Leadership on Employee Performance Through Work Motivation and Job Satisfaction at The Secretariat of Takalar Regency* (Supervised by **Muhammad Yunus Amar** and **Abdullah Sanusi**)

The aims of this study are (1) to determine the effect of leadership on work motivation; (2) to determine the effect of leader on job satisfaction; (3) to determine the effect of leadership on employee performance; (4) to determine the effect of work motivation on employee performance; (5) to determine the effect of job satisfaction on employee performance; (6) to determine the effect of leadership on employee performance through work motivation; (7) to determine the effect of leadership on employee performance through job satisfaction at the secretariat of the DPRD of Takalar Regency. The data processed and analyzed using path analysis method.

Data collection was carried out at the secretariat of the DPRD of Takalar Regency. The research population of all civil servants at the secretariat of the DPRD of Takalar Regency was 49 people. Sampling using saturated samples so that the number of samples was 49 respondents.

The results show that (1) Leadership has a positive and significant effect on work motivation; (2) Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) Leadership has a positive and insignificant effect on employee performance; (4) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance; (5) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; (6) Leadership through work motivation has a significant influence on employee performance; (7) Leadership through job satisfaction has a significant influence on employee performance.

Keywords: Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance



## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas karunia dan nikmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Sekretariat Dprd Kabupaten Takalar”**.

Shalawat dan salam kepada baginda Rasulullah Muhammad Shalallahu Alaihi Wa Salam sebagai sosok panutan bagi seluruh umat yang telah membawa zaman kegelapan menuju zaman terang benderang.

Tesis ini merupakan sebagian dari hasil perjalanan panjang penulis dalam menuntut ilmu di perguruan tinggi Universitas Hasanuddin. Berbagai hambatan, masalah, tekanan, hingga gangguan kesehatan telah dialami selama proses belajar. Namun, penulis mengetahui bahwa Tuhan akan selalu ada mendampingi hambanya.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister. Terimakasih sebesar-besarnya saya ucapkan kepada pihak-pihak yang telah menemani dan membantu selama proses penyelesaian tugas akhir ini. Terimakasih saya ucapkan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palabuhu, M.A selaku Rektor Universitas Hasanuddin.

2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir. SE., M.Si., CIMB selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Dosen pembimbing, bapak Dr. Muhammad Yunus Amar, SE. MT dan Bapak Abdullah Sanusi, SE. MBA., Ph.D, Terimakasih atas arahannya selama penyelesaian tugas akhir ini. Mohon maaf sebesar- besarnya atas segala kekurangan dan kekeliruan selama proses bimbingan.
5. Segenap penguji, ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si, ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr., dan ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si yang telah memberi saran dan perbaikan untuk hasil yang lebih baik.
6. Bapak dan Ibu Dosen universitas Hasanuddin yang telah membagikan ilmunya.
7. Segenap staf akademik program magister manajemen yang telah memudahkan segala urusan administratif.
8. Ayahanda Hamzah, Ibunda Paisah yang telah mengorbankan waktu, harta, tenaga, bahkan kesehatan agar dapat memberi kehidupan dan pendidikan yang layak kepada buah hatinya.
9. Adik-adik saya Husnul Khatimah dan Abu Khair yang senantiasa memberikan dukungan dan doa yang tak henti-hentinya.
10. Seluruh keluarga yang telah mendukung dan memberi semangat kepada penulis.
11. Juga tidak lupa saya ucapkan terima kasih kepada Nada Manarnuha, St. Fausya Amalia, dan Muhammad Arsyi Azimin yang telah

membimbing dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan penelitian ini.

12. Rekan seperjuangan, teman-teman B2 dan B1 yang telah berbagi cerita, ilmu, pengalaman, dan kepedulian, sehingga bersama-sama kita dapat melalui proses pembelajaran ini.

13. Segenap pihak dan teman-teman yang belum sempat disebutkan satu-persatu. Terimakasih atas bantuannya dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis mengucapkan mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila selama proses penyusunan tesis ini dan selama proses belajar di Universitas Hasanuddin, penulis pernah melakukan kesalahan yang mungkin menyakiti atau menyinggung perasaan pihak-pihak tertentu.

Makassar, Desember 2020

Khairunnisa

## DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	6
1.3    Tujuan Penelitian.....	7
1.4    Kegunaan Penelitian .....	8
1.4.1    Kegunaan Teoritis.....	8
1.5    Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.6    Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1    Tinjauan Teori dan Konsep .....	11
2.1.1    Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.2    Kepemimpinan .....	12
2.1.3    Motivasi Kerja.....	19
2.1.4    Kepuasan Kerja.....	26
2.2    Tinjauan Empiris .....	36
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>46</b>
3.1    Kerangka Konseptual.....	46
3.2    Hipotesis .....	54
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>

4.1	Rancangan Penelitian .....	55
4.2	Situs dan Waktu Penelitian .....	55
4.3	Populasi dan Sampel .....	55
4.3.1	Populasi .....	55
4.3.2	Sampel .....	56
4.4	Jenis dan Sumber Data .....	56
4.4.1	Jenis Data .....	56
4.4.2	Sumber Data .....	56
4.5	Metode Pengumpulan Data .....	57
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	57
4.7	Instrumen Penelitian.....	60
4.8	Teknik Analisis Data.....	60
BAB V HASIL PENELITIAN.....		66
5.1	Deskripsi Data.....	66
5.1.1	Deskripsi Organisasi .....	66
5.1.2	Profil Organisasi.....	66
5.1.3	Gambaran Umum Tupoksi .....	67
5.1.4	Karakteristik Responden.....	74
5.2	Deskripsi Hasil Penelitian .....	77
5.2.1	Uji Validitas .....	77
5.2.2	Uji Reliabilitas.....	79
5.2.3	Statistik Deskriptif .....	79
5.2.4	Deskripsi Hasil Penelitian .....	83
BAB VI PEMBAHASAN.....		87
6.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja .....	87
6.2	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	88

6.3	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN.....	89
6.4	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN .....	90
6.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN.....	91
6.6	Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN 92	
6.7	Pengaruh Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN. 93	
BAB VII PENUTUP .....		94
7.1	Kesimpulan.....	94
7.2	Keterbatasan Penelitian.....	94
7.3	Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....		97
LAMPIRAN 1.....		105
LAMPIRAN 2.....		110
LAMPIRAN 3.....		112
LAMPIRAN 4.....		114
LAMPIRAN 5.....		116
LAMPIRAN 6.....		119
LAMPIRAN 7.....		120
LAMPIRAN 8.....		121
LAMPIRAN 9.....		122

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian .....	58
Tabel 5.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar.....	74
Tabel 5.2 Distribusi Responden Menurut Usia pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar.....	75
Tabel 5.3 Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar .....	75
Tabel 5.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar.....	76
Tabel 5.5 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X) .....	77
Tabel 5.6 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z1) .....	78
Tabel 5.7 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Z2).....	78
Tabel 5.8 Uji Validitas Variabel Kinerja ASN (Y).....	78
Tabel 5.9 Uji Reliabilitas Variabel X, Z1, Z2 dan Y .....	79
Tabel 5.10 Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X) .....	80
Tabel 5.11 Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z1).....	81
Tabel 5.12 Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z2).....	82
Tabel 5.13 Jawaban Responden Variabel Kinerja ASN (Y).....	83
Tabel 5.14 Output Path Analysis .....	84

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 4.1 Model Struktur Jalur .....	62
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar .....	73
Gambar 5.2 Hasil Path Analysis.....	84

**DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1.....	105
LAMPIRAN 2.....	110
LAMPIRAN 3.....	112
LAMPIRAN 4.....	114
LAMPIRAN 5.....	116
LAMPIRAN 6.....	119
LAMPIRAN 7.....	120
LAMPIRAN 8.....	121
LAMPIRAN 9.....	122

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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 dan Ambarini, 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. 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 (Robbins, 1996).

Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri daripada aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah

organisasi harus didukung oleh sumber-sumber daya yang berkualitas baik dari wujud material, modal maupun manusia.

Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja ASN tersebut dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang sesuai dengan peningkatan kinerja ASN. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja ASN, diantaranya yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja serta kepuasan kerja ASN.

Dalam rangka memberikan kualitas pelayanan yang baik dari aparaturnegara, 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.

Berdasarkan hasil wawancara untuk melihat kondisi kinerja ASN pada Sekeretariat DPRD Kabupaten Takalar ditemukan bahwa ASN cenderung lambat dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tupoksi masing-masing yang menunjukkan kinerja yang kurang baik sehingga perlu ditingkatkan. Hal ini tentu saja akan berdampak pada tujuan organisasi dan pelayanan terhadap masyarakat. Menurut Robbins (2013) hal ini merupakan salah satu respon dari konsekuensi ketidakpuasan pegawai yaitu pengabaian (neglect) dimana pegawai secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran

dan keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

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, 2019:62). 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 (Win Susilo, 2014).

Selain kepuasan kerja, motivasi kerja ASN juga tidak kalah penting dalam mendukung kinerja ASN. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela dan Oloko, 2015:2). Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan, sesuai dengan teori motivasi oleh Abraham Maslow (1996).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kukuh Prasetyo Rusady & Suprayitno (2011) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan,

Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Lutfi, siswanto (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pra penelitian tentang motivasi kerja pegawai pada Sekeretaryat DPRD Kabupaten Takalar, hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

Selain motivasi kerja, kepemimpinan pegawai juga tidak kalah penting dalam mendukung kinerja pegawai. Oluseyi dan Ayo (2009:8) dalam penelitiannya mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya pemimpin untuk mempengaruhi pengikut agar mau bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi, kebutuhan dan keinginan, aspirasi dan harapan dari pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2013:3).

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja pegawainya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga kemampuan pemimpin itu dalam menciptakan semangat didalam diri setiap bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri, sesuai teori kepemimpinan (*behavior theories*) yang telah dikemukakan oleh Mc Gregor (1983).

Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat

kinerja pegawai yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya.

Dengan semakin meningkatnya kinerja pegawai pada bagian yang ditempatinya, secara tidak langsung membuat organisasi tersebut semakin berkembang menjadi baik, kinerja pegawai harus menjadi bagian terpenting bagi organisasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik lagi. Kinerja pegawai sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa beradaptasi dengan budaya kerja perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja pegawai perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang diambil dari beberapa hasil penelitian, di antaranya yang dikemukakan oleh (Rusady dan Suprayitno, 2011:171-181) 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 pulan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suprpta, Sintaasih dan Riana, 2015:430-442) 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, Sasongko (2008:2) dan Yukl G(2015:20) 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 Pradeep & Prabhu (2011:198-207), Nurjanah (2008:30), Salamala (2007:538) 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 Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar ?

4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar ?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar ?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar.

7. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar pada Sekretariat DPRD Kab.Takalar.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagi akademisi dan lembaga yang terkait.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemiikiran bagi pihak instansi di Kabupaten Khususnya di Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar mengenai pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja ASN yang dimoderasi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Agar pembahasan dalam penelitian ini tidak meluas dan menyimpang maka perlu adanya batasan-batasan pembahasan. Berdasarkan judul penelitian yaitu “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar” maka yang menjadi ruang lingkup pembahasan masalah yaitu mencakup tentang Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Aparatur Sipil Negara.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan tesis selanjutnya dalam penelitian ini dapat diuraikan kedalam enam bab yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris serta penelitian terdahulu.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ketiga berisi kerangka konseptual dan hipotesis

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab keempat metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data,

metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data.

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab kelima merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis regresi linear berganda, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis dan pembahasan.

## BAB VI PENUTUP

Bab keenam kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Manajemen sumber daya menurut Handoko (2011:3):

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Selanjutnya, Desseler (2015:3), memberikan pengertian bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

##### **2.1.1.2. Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Menurut Hasibuan M (2016:21), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajemen dan operasi. Fungsi manajemen yaitu: perencanaan, organisasi, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi operasi yaitu: pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin dan pemberhentian.

## **2.1.2 Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Sebagian besar defenisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, Pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, raja, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Menurut Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi tim untuk mencapai visi atau tujuan. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok dan melalui penunjukan resmi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk mengoptimalkan efisiensi.

Sedangkan menurut Rivai & Deddy (2012) bahwa pemimpin harus mampu menggerakkan lembaga atau organisasinya secara matang dalam menjalankan tanggung jawab kepemimpinannya. Kepemimpinan terbagi dalam lima dimensi, yaitu 1) kemampuan memajukan kerjasama dan hubungan yang baik 2) kemampuan efektif 3) kepemimpinan partisipatif 4) Kemampuan untuk mendelegasikan tugas atau waktu 5) Kemampuan untuk mendelegasikan tugas atau wewenang.

Sementara itu, Rivai V (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerja keras untuk mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan mengacu pada kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan membimbing seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Meskipun penelitian tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan sifat yang dimiliki oleh semua pemimpin yang sukses, banyak dari mereka yang ditemukan memiliki sifat yang sama. Ini mencakup keterampilan memecahkan masalah, wawasan masalah kelompok, kecerdasan, kemauan untuk bertanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran diri dan lingkungan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan pihak lain untuk mau bekerja sama setulus hati dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut.

Secara operasional, Rivai dan Muliadi (2013:34) mengemukakan lima fungsi utama kepemimpinan, yaitu: (1) Fungsi instruksi, yaitu komunikasi satu arah. (2) Fungsi konsultasi, fungsi ini adalah komunikasi dua arah. (3) Fungsi partisipatif, ketika pemimpin menjalankan fungsi tersebut, ia akan berusaha untuk memotivasi orang-orang yang dipimpinnya, termasuk partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pengambilan keputusan. (4) Fungsi Delegasi, fungsi ini diwujudkan dengan memberikan kewenangan untuk

mengambil keputusan dengan atau tanpa persetujuan pimpinan. (5) Fungsi pengendalian mengacu pada kepemimpinan yang berhasil atau efektif.

### **2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Hasibuan M (2013:10), gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahan, agar mereka mau bekerja sama dengan produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Menurut Rivai V (2014:272) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan rangkaian karakteristik yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, atau dapat dikatakan gaya kepemimpinan merupakan model perilaku dan strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama saat memimpin bawahannya. Sebaliknya, mereka harus menyesuaikan dengan karakteristik tingkat kemampuan bawahannya dalam setiap tugas, memahami kekuatan dan kelemahan bawahannya, serta memahami cara menggunakan kekuatan bawahannya untuk menebus kelemahannya. Istilah Gaya adalah cara pemimpin mempengaruhi pengikut (Thoha, 2012:261).

#### 2.1.2.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan M(2016:172) membagi gaya kepemimpinan meliputi:

##### 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah pengambilan keputusan/kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

##### 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

##### 3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Rivai V (2014:62), jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

##### 1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

## 2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat, sifat berikut: dalam menggerakkan bawahan system perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritik dari bawahannya, menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

## 3. Tipe Paternalistis

Ciri-ciri pemimpin paternalistis: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlau melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

## 4. Tipe Karismatik

Hingga saat ini para ahli belum menemukan 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 sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

## 5. Tipe Demokratis

Pengetahuan kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik: dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya; selalu mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan 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; selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

### 2.1.2.5 Teori Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan, terdapat empat teori kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

#### 1. Teori Great Man

- Kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir.
- Bennis & Nanus (1990) menjelaskan bahwa teori ini berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.

#### 2. Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian

- Seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin

- Titik tolak teori: keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis (McCall dan Lombardo, 1983).

### 3. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Teori X dan Y (teori perilaku) ini diperkenalkan oleh Mc Gregor (1983).

### 4. Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Menurut Fiedler (Kreitner dan Kiniki, 1989) mengatakan bahwa ada 3 dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin: (1) Hubungan pemimpin anggota. (2) Derajat dari susunan tugas. (3) Posisi kekuasaan pemimpin.

### 5. Teori Kepemimpinan

Menurut Robbins (2013) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

#### **2.1.2.6 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2016) menyatakan indikator kepemimpinan yaitu:

#### 1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah sesuatu yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat.

#### 2. Kemampuan memotivasi

Dalam rangka mencapai tujuan, para anggota organisasi rela untuk mengeluarkan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk melaksanakan segala tanggung jawab dan kewajibannya secara maksimal.

### 3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah bakat untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain dapat memahami maksud yang disampaikan.

### 4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi dan membuat orang lain mengikuti instruksinya menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaanya secara efektif.

### 5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

### 6. Kemampuan mengendalikan emosionalnya

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting untuk meraih kebahagiaan.

## **2.1.3 Motivasi Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi berkaitan dengan dorongan yang ada pada diri manusia baik intern maupun ekstern untuk meningkatkan potensi di dalam diri guna memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan. Pendapat para ahli tentang motivasi kerja sangatlah bervariasi menurut sudut pandang masing-masing.

Menurut Widodo (2015:187) yang menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan manusia yang mendorong tindakannya untuk bertindak. Kekuatan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan menunjukkan tingkat motivasi.

Menurut Hasibuan M. S (2012:141) yang menyatakan bahwa motivasi adalah motor penggerak yang menyebabkan, membimbing, dan mendukung perilaku manusia, sehingga mau bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai tujuan yang terbaik. Motivasi menjadi semakin penting karena manajer menugaskan pekerjaan kepada bawahan untuk diselesaikan dengan benar dan mengintegrasikannya ke dalam tujuan yang diinginkan.

Pemahaman diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang menyebabkan seorang individu terdorong untuk melakukan sesuatu dengan giat untuk mencapai hasil yang optimal agar tujuan dapat tercapai.

#### **2.1.3.2 Metode Motivasi**

Terdapat dua metode motivasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Motivasi langsung. Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
- b. Motivasi tak langsung. Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya, misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Motivasi**

Terdapat dua jenis motivasi yaitu:

- a. Motivasi positif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia suka menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Kadarisman (2012:296) motivasi sebagai proses psikologis seseorang akan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern.

#### **1. Faktor Internal**

Kadarisman (2012:287) menyatakan, faktor internal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain: kematangan kepribadian, pendidikan, ekspektasi dan ekspektasi pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, serta kepuasan kerja .

#### **2. Faktor Eksternal**

Faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam bekerja antara lain:

a. Jenis dan sifat pekerjaan

Jenis dan sifat pekerjaan mempengaruhi bagaimana motivasi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Jika pekerjaan yang ia lakukan terasa nyaman seperti adanya sarana dan prasarana yang memadai maka itu akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung

Hubungan kerja yang baik dengan kelompok kerja dimana ia bekerja juga berpengaruh dalam motivasi seseorang. Adanya hubungan kerja sama dan rasa dipercaya oleh rekan kerja atau kelompok kerja membuat seseorang dapat lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan.

c. Organisasi tempat bekerja

Tempat bekerja yang baik seperti memerhatikan kesejahteraan karyawannya juga berpengaruh dalam memotivasi karyawan. Dan juga tempat kerja yang tidak bising, bersih dan tenang juga bisa menjadikan tempat bekerja menyenangkan bagi karyawan.

d. Situasi lingkungan

Pimpinan tempat bekerja haruslah memiliki kreativitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan agar karyawan tidak merasa bosan dan jenuh dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Sistem imbalan

Pemberian imbalan merupakan sumber penghasilan bagi karyawan untuk menambah pendapat bagi keluarganya. Imbalan yang sesuai dan memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

### **2.1.3.5 Tujuan Motivasi**

Menurut Kadarisman (2012:291) pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan,
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja,
- c. Meningkatkan disiplin kerja,
- d. Meningkatkan prestasi kerja,
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab,
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisien,
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

### **2.1.3.6 Teori-teori Motivasi**

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal dan dikemukakan oleh para ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Priansa (2014:20) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

#### **1. Teori Abraham Maslow**

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan dirisendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat

bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjajahi, kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan: kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

## **2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland**

McClelland (1961) mengemukakan bahwa individu memiliki cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan sesuai dengan motivasi individu dan didukung oleh keadaan dan peluang yang tersedia. Oleh karena itu, menurut McClelland motivasi untuk mengerahkan cadangan energi potensial terkonsentrasi pada tiga bentuk permintaan, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)
- b. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need of affiliation*)
- c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*).

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui

lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

### 3. Teori ERG dari Clayton P. Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurut kebutuhan tingkat terendah tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence=E*)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (*Relatedness=R*)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs=G*).

### 4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi–*Higiene* dikemukakan oleh Fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain: prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor *higiene*, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor *higiene* antara lain: upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

#### 2.1.3.7 Indikator Motivasi

Indikator pengukur motivasi kerja menurut Ardana (2012:193) yaitu sebagai berikut:

- a. Penempatan kerja yang tepat. Penempatan kerja yang tepat adalah karyawan ditempatkan di bidang yang dikuasainya sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.

- b. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan adalah karyawan mendapatkan rasa nyaman terhadap pekerjaannya.
- c. Fasilitas rekreasi. Fasilitas rekreasi adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya guna menghilangkan penat selama bekerja seperti liburan.
- d. Jaminan kesehatan. Jaminan kesehatan merupakan jaminan yang diberikan oleh perusahaan guna untuk meningkatkan rasa aman selama bekerja disuatu perusahaan.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda –beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek – aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya. Karyawan yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan.

Kenyataan menunjukkan bahwa perasaan positif mendorong kreatifitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja. Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Siagian (2013:295) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sudut pandang seseorang yang berpengaruh positif dan negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Noor (2013) kepuasan kerja merupakan masalah pribadi, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai keinginan pribadi, maka semakin tinggi pula kepuasannya, begitu pula sebaliknya.

Menurut Bangun (2012:327), kepuasan kerja mengacu pada saat karyawan menemukan pekerjaannya menarik atau tidak menyenangkan.

Menurut Wibowo (2015), kepuasan kerja merupakan derajat kebahagiaan seseorang sebagai evaluasi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan ataupun respon seseorang terhadap suatu pekerjaan, dimana seseorang tersebut menerima hasil dari apa yang dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkannya, diinginkannya, dan dipikirkannya.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan sangat bergantung pada kepribadian masing-masing karyawan. Menurut Sutrisno (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan adalah sebagai berikut: 1) faktor psikologis 2) faktor sosial 3) faktor fisik 4) faktor finansial.

Menurut Mangkunegara ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada karyawan dan faktor pekerjaan.

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli di atas dan jika dihubungkan dalam suatu organisasi bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan

suatu ungkapan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan, kompensasi dan promosi atas profesinya dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud di sini meliputi suasana ditempat kerja dan hubungan yang terjalin baik antar anggota organisasi. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut.

#### **2.1.4.3 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Danang (2012:26) teori tentang kepuasan kerja terdiri enam teori yaitu sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter (1961).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat perbedaan yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam.

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg.

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan

ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer.

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer.

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom.

Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

#### **2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Widodo (2015), ada beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji

Yaitu besarnya pembayaran yang diterima seseorang untuk melakukan pekerjaan, terlepas dari apakah memenuhi kebutuhan dan dianggap adil

2. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu isi pekerjaan seseorang apakah memiliki unsur yang memuaskan

3. Rekan Kerja

Yaitu teman yang selalu berinteraksi dengan saat melakukan pekerjaan. Orang akan menemukan rekan-rekannya sangat bahagia atau tidak bahagia

4. Atasan

Adalah orang yang selalu memberi perintah atau petunjuk saat melakukan pekerjaan. Gaya kerja atasan mungkin tidak menyenangkan atau menyenangkan, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja

5. Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui promosi, dan seseorang dapat merasakan kemungkinan dipromosikan atau tidak. Itu juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang Kinerja.

#### **2.1.4.5 Pengertian Kinerja**

Menurut Wibowo (2014:70), kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja.

Menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Selanjutnya, Mulyadi (2015:63) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawab mereka. Sedangkan menurut Fahmi (2016:137), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Secara lebih tegas Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima.

#### **2.1.4.6 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Wibowo (2014:86) ada 7 (tujuh) faktor kinerja, kaitan antara ketujuh faktor tersebut digambarkan oleh Harsey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut:

##### **1. Tujuan**

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan

yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

## 2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

## 3. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang dadi defenisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya.

Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

## 4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

#### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

#### 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

#### **2.1.4.7 Teori Kinerja**

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja dan teori atribusi atau *expectancy theory*. 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. As'ad dalam I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017:1314-1342) mengatakan

bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku kita dan orang lain. Fritz Heider (1958) pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri Menezes (2008:20), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal. Mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab – sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996:25).

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. Kinerja ASN pada garis besarnya dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi. Faktor situasi dalam teori kinerja adalah budaya organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996:30). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung ASN,

menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

#### **2.1.4.8 Indikator Kinerja**

Indikator Kinerja Karyawan Menurut Kasmir (2016:208-10), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kerja sama antar karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

## 6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

### **2.2 Tinjauan Empiris**

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Kukuh Prasetyo Rusady & Suprayitno (2011).	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan.	Kepemimpinan (X) Motivasi (Y <sub>1</sub> ) Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	Analisis Jalur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai negeri sipil.</li> <li>2. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil.</li> <li>3. Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan.</li> <li>4. Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan dimediasi oleh variabel motivasi.</li> </ol>
2.	Wayan Gede Wijaya (2019)	<i>Leadership Effect and Work Motivation to Employee's Performance with Work Satisfaction as a Mediation</i>	<i>Leadership (X1), Work Motivation (X2),</i>	<i>Analysis Partial Least Square</i>	<i>Research results show leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Work motivation has a positive and significant effect on employee job</i>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		<i>Variable (Study in the Denpasar City Regional Agency)</i>	<i>Job Satisfaction (Y1), Employee Performance (Y2)</i>		<i>satisfaction. Leadership has a positive and insignificant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction has a significant positive effect on employee performance</i>
3.	Irwan Pancasila (2020)	<i>Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i>	<i>Work Motivation, Leadership, Job Satisfaction, Job Performance</i>	<i>Structural Equation Model with AMOS</i>	<i>The results of the study show that leadership and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction. Thus, job satisfaction does not mediate the effects of leadership and work motivation toward employee performance</i>
4.	Rezki Nurdiansyah (2020)	<i>Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance</i>	<i>Employee Performance, Job Satisfaction, Work Motivation</i>	<i>Strutural Equation Model</i>	<i>Work motivation has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction, and employee performance through job satisfaction, then Job satisfaction has a positive effect and significant on employee performance.</i>
5.	Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, dan I Gede Riana. (2015).	<i>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)</i>	<i>Kepemimpinan (X) Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>).</i>	<i>Structural Equation Modeling.</i>	<i>Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh</i>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Rahmat Sukarja dan Machasin. (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau.	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Komunikasi ( $X_2$ ) Kepuasan Kerja ( $Y$ ) Kinerja Pegawai ( $Z$ )	Analisa Jalur (Path Analysis).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau.</li> <li>2. Komunikasi secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau.</li> <li>3. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau</li> <li>4. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau</li> <li>5. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan</li> </ol>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					<p>kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau</p> <p>6. Kepemimpinan secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja</p> <p>7. Komunikasi secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja.</p>
4.	Latib, Azis Fathoni, Maria Magdalena (2016).	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi</li> <li>2. Kepemimpinan</li> <li>3. Motivasi</li> <li>4. Komitmen Organisasi</li> <li>5. Kinerja Pegawai.</li> </ol>	Uji regresi berganda	Budaya organisasi, kebutuhan berkuasa, kebutuhan berafiliasi, kebutuhan berprestasi dan kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.
5.	Muhammad Lutfi, siswanto (2018).	<i>A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Transformational leadership</i></li> <li>2. <i>Organizational culture</i></li> <li>3. <i>Motivation</i></li> </ol>	<i>Path analysis</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		<i>Organizational Culture and Motivation</i>	4. <i>Employee Performance.</i>		berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan  berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6.	Dihan profita, Surachman, Andarwati. (2017).	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemerintahanan Desa Kabupaten Lumajang (Pemdes)	1. Kepemimpinan 2. Budaya organisasi 3. Motivasi Kerja 4. Kepuasan kerja 5. Kinerja karyawan.	<i>Path analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.  Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7	Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan and Syed Tahir Hijazi (2011).	<i>Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership</i>	<i>Transformational Leadership, Employee Engagement, Performance, Psychological Ownership.</i>	<i>Multiple regression analysis.</i>	<i>The aforementioned discussion and empirical testing concludes that leadership style and human resource practice, employee engagement, significantly affects the dimensions discussed in the</i>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					<p><i>context of psychological ownership.</i></p> <p><i>Transformational leadership develops selfefficacy in employees to move further also transformational leadership style supports the development of identity. Employees are more comfortable when they are supported and guided by proper leadership.</i></p>
8.	Najmy Haqq. (2016).	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi</li> <li>2. Kinerja karyawan</li> <li>3. Motivasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partial least square</li> <li>2. Uji validitas</li> <li>3. Uji reabilitas</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
9.	Hendriyadi. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan an Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan</li> <li>2. Budaya organisasi</li> <li>3. Kinerja</li> </ol>	Regresi linear berganda	<p>Hasil penelitian menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan</p>

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		Pada Kantor Camat Pangkalan Jambu Kabupaten Merangin			terhadap kinerja pegawai. Sedangkan secara simultan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
10.	Evi wahyuni. (2015).	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik  Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening  (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)	1. Budaya Organisasi, 2. Gaya Kepemimpinan, 3. Motivasi Kerja, 4. Kinerja Pegawai	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja, dan terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang melalui Motivasi Kerja.
11.	Kristiana Dewi, Ary Sutrischastini. (2016).	Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan  Sebagai Variabel Intervening Di Pd Bpr Bkk Wonosobo	1. Motivasi 2. Gaya Kepemimpinan 3. Kinerja pegawai 4. Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi dan gaya kepemimpinan, baik secara individu maupun bersama, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi variabel dan gaya kepemimpinan bersama-

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi variabel, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi variabel dan gaya kepemimpinan masing-masing memiliki dampak positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja, melalui variabel kepuasan kerja.
12.	Helena Nataly Tapoona. (2014).	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi di Unika Atma Jaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Budaya Organisasi</li> <li>3. Motivasi</li> <li>4. Kepuasan Kerja</li> <li>5. Kinerja Pegawai.</li> </ol>	Analisis Regresi Sederhana	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p> <p>Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>
13.	Wadzibah Nas. (2017).	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kecerdasan Emosi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Budaya Organisasi</li> <li>3. Kecerdasan Emosi</li> <li>4. Kepuasan Kerja</li> <li>5. Kinerja Guru.</li> </ol>	Path Analysis	Hasil Penelitian Menunjukkan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosi berpengaruh positif dan

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Di Makassar			signifikan terhadap Kepuasan Kerja;  Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru;  Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kecerdasan Emosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja.
14	Kelvin Pang and Chin-Shan Lu. (2018) .	<i>Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance. An Empirical Study Of Container Shipping Companiesin Taiwan</i>	<i>Motivation, Job satisfaction, Containershipping, Organizational Performance</i>	<i>A Multiple Regression Model Analysis</i>	<i>The findings have significant implications for researchers and shipping practitioners. Despite the existence of research on the inter-relationships between motivation, job satisfaction and organizational performance in other disciplines, no empirical study was discussed in previous shipping or transportation-related research.</i>

## **BAB III**

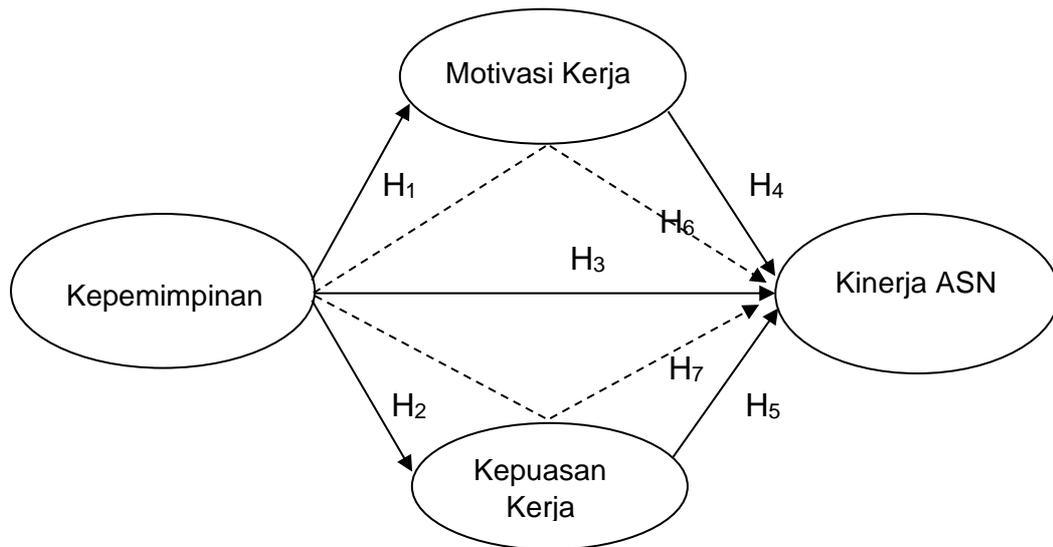
### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan ataupun Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam organisasi merupakan aset yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Karena itu, organisasi harus memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan juga harus mengetahui bagaimana cara memperlakukan karyawan melalui pemimpin dalam perusahaan itu sendiri, selain itu perusahaan harus senantiasa memberikan motivasi terhadap karyawannya.

Peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut, kinerja karyawan sebagai variabel yang akan diukur dengan melihat hubungan antara kepemimpinan (X), terhadap kinerja karyawan / ASN(Y) melalui motivasi kerja (Z1) dan kepuasan kerja (Z2). Dimana variabel kepemimpinan adalah variabel *independent* (bebas) sedangkan kinerja karyawan adalah variabel *dependent* (terikat) dan Motivasi kerja dan kepuasan kerja adalah variabel *intervening*.



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

Pada gambar 3.1 yakni pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, secara skematis digambarkan kerangka konseptual dibawah ini:

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Sesuai dengan uraian tentang kepemimpinan dan motivasi kerja, dapat ditarik suatu hubungan, bahwa kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja, dimana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya motivasi ASN akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan.

Pada tingkat yang paling dasar, teori kepemimpinan mengusulkan bahwa pemimpin dapat memberikan pengaruh yang kuat kepada individu,

kelompok, dan organisasi. Selanjutnya, motivasi pengikut dianggap sebagai yang utama mekanisme di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya. Demikianlah jika pemimpin ingin meningkatkan hasil, mereka harus meningkatkan motivasi pengikut mereka (Harrel, 2008). Hal ini sejalan dengan pendapat Kartini Kartono (2016:36) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting dimana salah satunya ialah kekuasaan yang menunjukkan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Logika di atas didukung oleh hasil penelitian Rusady & Suprayitno (2011:171-181), menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai negeri sipil pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pada uraian tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, dapat ditarik suatu hubungan, bahwa gaya kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, di mana salah satu faktor yang

menyebabkan tinggi rendahnya kepuasan kerja akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Hughes (2012:337) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi. Logika di atas didukung dari beberapa hasil penelitian sebagai berikut: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Suprpta, Sintaasih & Riana (2015:430-442). Hasil penelitian Rahmat Sukarja dan Machasin (2015) tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau, menghasilkan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN**

Menurut Grimes (1998) pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi. Sebagaimana ditegaskan juga oleh Yukl (2015) bahwa adanya kesesuaian

antara kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi merupakan suatu prasyarat kunci untuk perbaikan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Profita (2017:142) yang meneliti pada Dinas Pemerintahan Desa Kab. Lumajang dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini menggunakan 80 orang yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja para pegawai di Dinas Pemerintahan Desa (PEMDES) Kabupaten Lumajang.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal.

#### **4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja ASN**

Menurut Hasibuan M. S (2012:30), motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Maslow dalam

Robbin (2013) menyatakan bahwa manusia di motivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Sekali suatu kebutuhan terpuaskan, maka motivasinya akan meningkat. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan rendah, maka salah satunya harus dilihat dari faktor seperti pemenuhan kebutuhan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Parmin (2017:96-112) yang meneliti pada karyawan YANTEK pada Unit PT PLN Rayon Kebumen dengan menggunakan kuisisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 70 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil Penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor motivasi kerja juga merupakan faktor yang menunjang dan memperkuat tercapainya kinerja pegawai yang baik. Tentunya hal ini juga tidak lepas dari peran pimpinan yang mampu memberikan motivasi atau pancingan kepada pegawainya untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja, baik melalui penambahan pendapatan, perhatian dan pengembangan karir atau promosi jabatan kepada pegawai yang dinilai mampu memperlihatkan prestasinya dalam memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi secara lebih baik.

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN**

Robbins dan Judge yang dikutip oleh Puspitawati (2013:141), mendefinisikan "Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang

pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya". Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Ivancevich, dkk. (2006:91), menyatakan jika kepuasan seorang karyawan meningkat maka hal tersebut akan memiliki dampak yang positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanuddin (2013:217-231) yang meneliti pada karyawan PT Semen Tonasa dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 220 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil Penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saat karyawan memiliki kepuasan kerja serta memiliki motivasi yang tinggi maka secara otomatis kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini dapat diartikan bahwa saat karyawan memiliki keadaan emosional yang menyenangkan pada pekerjaan mereka dan memiliki dorongan yang menjadi yang kuat untuk bekerja maka hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut menjadi semakin baik.

## **6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Motivasi Kerja.**

Menurut Widodo (2015:187), motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya

intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kukuh Prasetyo Rusady & Suprayitno (2011:30) yang meneliti pada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 207 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil Penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan.

## **7. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja.**

Menurut Robbins dan Judge (2013:74) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Sutrischastini (2016:61-77) yang meneliti pada karyawan Perusahaan Daerah Bank Pengkredita Rakyat BKK Wonosobo dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 78 orang yang mana

data yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil Penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **3.2 Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Terkait dengan permasalahan yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.

H<sub>3</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.

H<sub>4</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.

H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.

H<sub>6</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.

H<sub>7</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.