

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI**
(Studi Kasus Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan
Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel)

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND JOB
SATISFACTION ON EMPLOYEE MOTIVATION AND
PERFORMANCE***

*(A Case Study at the Boven Digoel Regency Investment Service
and One Stop Integrated Services)*



**DJUKMARIAN
A012182054**

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

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU
SATU PINTU KABUPATEN BOVEN DIGOEL)**

disusun dan diajukan oleh :

**DJUKMARIAN
A012182054**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **12 DESEMBER 2020**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dra. Hj. Dian A. S. Parawansa, M.Si., Ph.D.
Nip. 19620405 198702 2 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Muhammad Ismail, S.E., M.Si., CSE., C. NNLP., CM., NNLP. CMA.
Nip. 19611210 198811 1 001

Ketua Program Studi,



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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Djukmarian

Nim : A012182054

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel)**

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, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Djukmarian

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul "***Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel)***" ini dapat diselesaikan. Kemudian shalawat dan juga salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan pedoman hidup yakni Al-Qur'an dan Sunnah untuk keselamatan umat di dunia.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bupati Boven Digoel Alm. Benediktus Tambonop, S.STP yang telah memberikan kesempatan untuk dapat mengikuti Program Pascasarjana yang dilaksanakan atas kerjasama Pemerintah Kabupaten Boven Digoel dan Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Rektor Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A atas dukungan dan bantuan selama mengikuti Program Pascasarjana.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.
4. Ketua Prodi Magister Manajemen Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM
5. Dosen Pembimbing 1 Prof. Dr. Hj. Dian A. Sigit Parawansa, M.Si dan Dosen Pembimbing 2 Dr. Muh. Ismail Pabo, SE., M.Si atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen wali, dosen pembimbing dan perkuliahan.

6. Para Dosen khususnya Prodi Magister Manajemen atas ilmu yang telah diberikan selama masa perkuliahan.
7. Spesial untuk Ayahanda A.A.Kadir dan Ibunda Sulastina atas bimbingan, Do'a Restu, arahan selama mengikuti Program Pascasarjana.
8. Istri tercinta Rita Anggraini, S.STP, ananda Narapaty Surya Bhaswara, Naira Riyana Anami, dan Naafila Clemira Kenzie atas segala motivasi, perhatian dan doanya semoga ilmu yang penulis peroleh bermanfaat bagi keluarga.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin khususnya rekan-rekan dari Kabupaten Boven Digoel.
10. Andi Himawan Kurniawan atas bantuan dan dukungannya selama proses pengerjaan Tesis.
11. Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel atas partisipasi dan dukungannya terhadap proses penyelesaian Tesis.
12. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang ramah lingkungan.

ABSTRAK

DJUKMARIAN. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel* (dibimbing oleh Dian A.S. Parawansa dan Muhammad Ismail).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Jenis penelitian bersifat kuantitatif. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan sampel jenuh, yakni keseluruhan populasi merupakan sampel. Sampel sebanyak tiga puluh responden. Data dianalisis menggunakan *path analysis* dengan *software SmartPLS 3.2.8*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; gaya kepemimpinan berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Adapun, pada pengaruh tidak langsung ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja



ABSTRACT

DJUKMARIAN. *The Analysis of The Effect of Leadership, Work Satisfaction, and Motivation on Employee Performance in Investment and One Stop Service Office in Boven Digoel* (Supervised by **Dian A.S. Parawansa** and **Muhammad Ismail**)

This research aims to determine the influence of leadership and job satisfaction on employee's performance and work motivation as the intervening variable.

The independent variables in this research were leadership (X1), job satisfaction (X2), and dependent variable like work motivation (Y1) and employee performance (Y2). The type of research was explanatory research, with quantitative approach. The sampling technique is saturating sampling, which is all members of the population were used as samples and obtained the number of samples are 30 employees. The source data obtained by the primary data for distributing the questionnaire and secondary data by documentation. This research used path analysis with the Smart PLS 3.2.8 software instrument.

The results of this study show that: (1) The leadership style has no significant effect on work motivation and employee performance; (2) Job satisfaction has significant effect on work motivation and employee performance; (3) Work motivation has significant effect on employee performance; (4) The leadership has no significant effect on employee performance if mediated by work motivation; and (5) Job satisfaction has significant effect on employee performance if mediated by work motivation.

Keywords: leadership; job satisfaction; motivation; employee performance



DAFTAR ISI

TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Landasan Teori.....	6
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.1.2 Kepemimpinan	13
2.1.3 Kepuasan Kerja.....	15
2.1.4 Motivasi Kerja.....	16
2.1.5 Kinerja Pegawai.....	19
2.1.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	25
2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	25
2.1.8 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	26
2.1.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	26
2.1.10 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	27
2.2 Penelitian Terdahulu.....	28
2.3 Kerangka Konseptual	31
2.4 Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
2.1 Rancangan Penelitian.....	33
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	33
3.3 Populasi dan Sampel.....	33
3.4. Teknik Pengumpulan data	33

3.5	Skala Pengukuran	34
3.6	Teknik Analisis Data	35
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	37
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN		39
4.1	Profil Instansi.....	39
4.2	Visi dan Misi Instansi	40
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		47
5.1	Hasil Penelitian.....	47
5.1.1	Kategori Responden.....	47
5.1.2	Deskripsi Tanggapan Responden.....	50
5.1.3	Uji Validitas dan Reabilitas	55
5.1.4	Uji Hipotesis	56
5.1.5	Koefisien Determinasi (<i>R square</i>)	60
5.2	Pembahasan	61
BAB VI PENUTUP		69
6.1	Kesimpulan.....	69
6.2	Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....		87
LAMPIRAN		91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kualitas sumber daya manusia memegang peran vital dalam menjalankan roda organisasi dalam pencapaian tujuan. Dengan kata lain pemanfaatan sumber daya manusia yang baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan maksimal. Sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia, Instansi pemerintah harus memiliki citra positif di mata masyarakat dengan cara tidak mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah instansi pemerintahan. Yani (2012:2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan seorang pemimpin untuk mengatur aktivitas dan proses secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan bagian penting dalam mengatur aktivitas suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan juga dapat menjadi pendorong dalam perubahan energi melalui motivasi sehingga muncul suatu reaksi

kearah tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain, motivasi sangat penting sebagai pemicu reaksi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi. Maka dari itu dibutuhkan kepemimpinan yang baik dalam mengelola dan menstruktur aktivitas serta memberikan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja organanisasi.

Salah satu faktor penting dalam menunjang kinerja organisasi adalah kepuasan kerja. Pentingnya kepuasan kerja anggota organisasi sangat mempengaruhi output pekerjaan. Kepuasan dalam bekerja mendorong kematangan psikologis sehingga timbul peningkatan dalam pencapaian kinerja organisasi. Kepuasan kerja memiliki hubungan kausalitas terhadap kinerja begitu pula sebaliknya. Ketika seseorang bahagia terhadap pekerjaan mereka, mereka akan melakukan pekerjaan lebih baik, tetapi untuk mendapatkan kepuasan kerja, pegawai atau karyawan harus melakukan pekerjaan dengan baik pula.

Kabupaten Boven Digoel merupakan kabupaten baru yang dibentuk dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2002, sebagai hasil pemekaran dari Kabupaten Merauke, bersamaan dengan sejumlah kabupaten lain di bagian selatan, yakni Kabupaten Asmat dan Kabupaten Mappi. Kondisi Boven Digoel sebagai salah satu kabupaten baru di Tanah Papua membutuhkan percepatan peningkatan kinerja sumber daya manusia sebagai penggerak roda pemerintahan.

Adapun tugas pokok Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu adalah membantu Bupati dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan. Agar terwujudnya tujuan tersebut, Dinas PMPTSP harus memberikan performa kualitas kerja yang

baik pula. Faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang dapat menunjang peningkatan kinerja.

Tingkat pencapaian target pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel pada tahun 2019 dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan serapan anggaran terhadap pelaksanaan program dan kegiatan sebesar 97,32 %. Sehingga secara umum dapat disebutkan bahwa sasaran tersebut dapat dicapai Amat Baik. Adapun Tingkat Pencapaian Target (Rencana Tingkat Capaian) pada tahun 2019 dilihat dari masing-masing Indikator Kinerja Kegiatan berkisar dari 0% -100% dibandingkan dengan kegiatan yang ada, atau semua kegiatan dapat dilaksanakan dengan Amat Baik.

Hampir semua kegiatan yang dilaksanakan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel Tahun 2019 dilaksanakan 100% atau efektif dan efisien, Hanya pada kegiatan Sosialisasi layanan perizinan terpadu tidak dapat terlaksana terkendala mengenai waktu kegiatan dan nara sumber yang tidak tersedia. Dengan demikian dapat disampaikan bahwa semua kegiatan yang dilaksanakan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel dapat dilaksanakan dengan baik.

Pencapaian yang didapatkan tersebut tidak terlepas dari kultur dari Dinas PMPTSP menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain sehingga terbentuk suatu kepuasan kerja untuk memicu pegawai untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan fenomena penelitian maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Boven Digoel)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
- 2) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja?
- 3) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
- 5) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
- 6) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja?
- 7) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja?
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja?

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara universal terhadap pengembangan kepemimpinan. Adapaun manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi untuk membuat alternatif formulasi strategi agar tujuan organisasi dapat terwujud.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini terdiri dari konsep tentang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranana terana kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Yani (2012:2) mengemukakan bahwa: "Manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional".

Edison,dkk (2016:10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Subekhi dan Mohammad (2012:21) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Fungsi sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen (organisasi) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

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

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah organisasi atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah organisasi terhadap inputnya (masukan) baik tu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazimnya bertindak seperti kapasitas sebagai seorang staff, yang saling bekerja sama dengan pada manajer lainnya dalam membantu mereka untuk menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, secara umum seluruh manajer bertanggung jawab terhadap pengelolaan tenaga kerja pegawai pada unit kerjanya masing masing. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam suatu pembagian peran dan tanggung jawab dalam aktivitas aktivitas operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lain yang sehari-harinya mengelola para bawahan atau anggota dalam unit kerja.

Sunyoto (2015:8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu : 1 . tujuan sosial, 2. tujuan organisasi, 3. tujuan fungsional dan 4. tujuan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari organisasi. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Kegagalan pegawai mengharapakan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (dalam Hartatik, (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

1. Tujuan sosial

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.

3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et.al.,1999:184). Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitasdanpengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Colquitt, et.al (2009) Mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebaga penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut kearah pencapaian tujuan. Seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Menurut Nasution dalam Riyadi (2011) menjelaskan bahwa suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, menurut Thoha (2011:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sing-Sengupta, Sunita dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi yaitu:

1. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan
2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Sing-Sengupta, Sunita, dalam Fuad Mas'ud, 2004).
3. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, dalam Fuad Mas'ud 2004).
4. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, dalam Fuad Mas'ud, 2004)

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Seperti yang dikembangkan oleh menurut Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Thoha (2010:52) sebagai berikut:

- a. Fungsi kepemimpinan sebagai innovator

- 1) Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
 - 2) Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
- 1) Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
 - 2) Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
- c. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
- 1) Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab.
 - 2) Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
- d. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
- 1) Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
 - 2) Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

2.1.3 Kepuasan Kerja

Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan (Bangun, 2012:327).

Kepuasan kerja adalah keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan adanya

kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pelayanan (Sopiatin, 2010:32). Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya.

Nugrahaeny (2019) dalam peneleitiannya mengemukakan bahwa secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja seorang pekerja juga akan semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun dari luar pekerja.

Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji.
2. Kepuasan dengan promosi.
3. Kepuasan dengan rekan kerja.
4. Kepuasan dengan penyelia.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

2.1.4 Motivasi Kerja

Robbin (2003:55) mengemukakan bahwa 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. Motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul

dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta,2002).

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas, disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan tertentu.

Steers & porter dalam Badri (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja itu terdiri atas tiga komponen penting, yaitu :

1. Komponen energi yaitu suatu kekuatan atau suatu usaha yang dapat menyebabkan terjadinya suatu perilaku.
2. Komponen arah adalah suatu perilaku yang timbul yang berupa perilaku yang terarah, misalnya seorang yang butuh uang maka perilaku yang timbul itu diarahkan pada perilaku mencari uang.
3. Komponen pemeliharaan adalah pemeliharaan atau usaha untuk mempertahankan suatu perilaku yang terjadi sesuai dengan lingkungan kerja Jadi dapat dikatakan bahwa motivasi kerja.

Teori motivasi Abraham Maslow (Robins, 2006) mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan: antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

George dan Jones (2005) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Arah Perilaku (*direction of behavior*)

Di dalam bekerja, ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan. Arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak. Banyak contoh perilaku tidak tepat yang dilakukan oleh seorang karyawan, perilaku-perilaku ini nantinya akan menjadi suatu penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

2. Tingkat Usaha (*level of effort*)

Tingkat usaha atau *level of effort* berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun, juga harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, namun juga perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.

3. Tingkat Kegigihan (*level of persistence*)

Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya saja bila ada kendala pada cuaca atau masalah kesehatan seorang karyawan produksi, apakah karyawan tersebut tetap tepat waktu masuk bekerja dan sungguh-sungguh mengerjakan tugas seperti biasanya atau memilih hal lain, seperti ijin pulang atau tidak masuk kerja.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Selama pegawai bekerja di suatu organisasi secara teratur perlu diadakan evaluasi terhadap kinerjanya, apakah oleh atasannya, oleh bagian personel, atau oleh pejabat lain maupun panitia khusus yang ditunjuk.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi/organisasi. Kinerja juga merupakan penampilan individu maupun kelompok kinerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap pegawai. Tetapi

ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting. Akhir ini proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Widodo (2015:131) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Edison, dkk (2016:190) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Darodjat (2015:105) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja pegawai harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik

dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Davis dalam Darodjat (2015:113) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah

1. *Human performance* = *Ability + Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude + Situation*
3. *Ability* = *Knowledge and Skill*

Faktor kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ antara 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mendapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai "Modal dan Kreatif". Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan kreatif

singkatan dari K = Keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, E = Energi, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja. Menurut Riani (2011:98) bahwa ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, yaitu :

1. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
3. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai

efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.

4. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Selanjutnya menurut Steers dalam Riani (2011:100) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energy yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Kinerja pegawai dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang memiliki kinerja yang efektif adalah pegawai yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Terdapat 4 faktor yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang diukur dalam penilaian performance kerja sebagai berikut (Darodjat, 2015:116) :

1. *Performance*: menyangkut kemampuan untuk promosi pegawai, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. *Conformance*: merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan organisasi.
3. *Dependability*: melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan pegawai terhadap peraturan yang ditetapkan dan disetujui pegawai sendiri.
4. *Personal adjustment*: melihat bagaimana kemampuan pegawai (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Pendapat Miller dalam Darodjat (2015:117) yang mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efisiensi dan produktivitas kerjanya yang mempunyai tujuan untuk:

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai baik secara individu, maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu organisasi untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Gomes (2003:142) dalam Aruan (2013) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerja (*Quality of work*)
2. Pengertahuan kerja (*Job Knowledge*)

3. Kerja sama (*Cooperation*)

4. Keteguhan (*Dependability*)

2.1.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Robbins (2006) mengungkapkan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Lok (2001) dalam Mariani (2009) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian Riyadi (2011) mengemukakan bahwa variabel penelitian gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian oleh Nugraheny (2009), menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat dalam rangka tujuan organisasi.

2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Kepuasan kerja adalah keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan oleh pelayanan (Sopiatin, 2010:32). Nugraheny (2009) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan oleh kepuasan kerja terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil studi oleh Umar (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepuasan kerja dan motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka akan meningkatkan pula motivasi kerjanya. Pekerjaan yang dikerjakan karena ada perasaan puas akan

membuat pekerja merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh, merasa bangga sebagai pekerja, merasa bangga dan hormat kepada atasan dan merasa bangga terhadap citra industri sehingga berdampak pada peningkatan motivasinya dalam bekerja.

2.1.8 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Soegiri (2004:27) dalam Antony (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Lebih lanjut, Suwaji (2019) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Riyadi (2011) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh positif terhadap motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil studi oleh Umar (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat.

2.1.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Robbins (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearahtercapainya tujuan. Nasution (1994) menjelaskan bahwa suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha

pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Hasil peletian Riyadi (2011) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hasil studi yang diteliti oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan. Kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

2.1.10 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Suwaji (2019) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Ostroff (1992) dalam Lie & Siagian (2018) mengemukakan tentang kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Ostroff mengemukakan bahwa karyawan

yang terpuaskan dalam pekerjaannya akan bekerja dengan lebih efektif sedangkan karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja akan bekerja dengan kurang efektif.

Berdasarkan hasil studi oleh Umar (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kepuasan kerja dan motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka akan meningkatkan pula motivasi kerjanya. Pekerjaan yang dikerjakan karena ada perasaan puas akan membuat pekerja merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh, merasa bangga sebagai pekerja, merasa bangga dan hormat kepada atasan dan merasa bangga terhadap citra industri sehingga berdampak pada peningkatan motivasinya dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu

Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Riyadi, Slamet (2011).	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.	Hasil pengujian pada variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. pada variabel motivasi kerja menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.
Brahmasari, Ida Ayu & Suprayetno, Agus (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan	Hasil pengujian variabel Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pada variabel Kepemimpinan menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Variabel Kepuasan kerja karyawan mempunyai

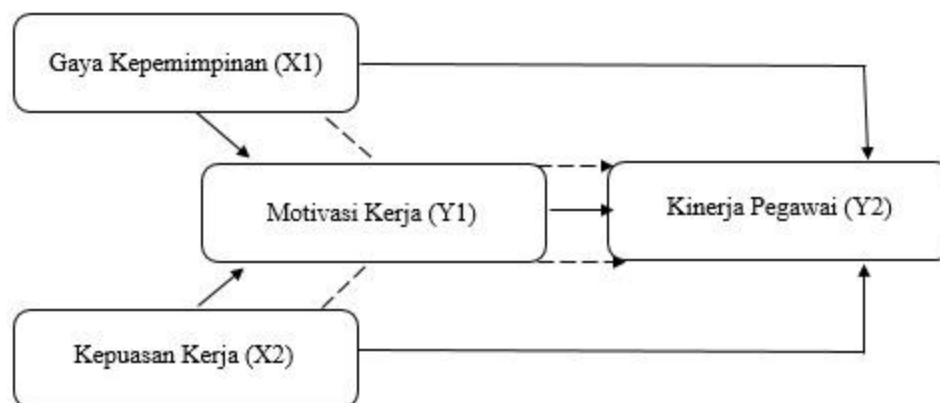
	(Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
Nugraheny, Penny Setyowati (2009)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang). Masters Thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima. Hasil penelitian pada hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima.
Trang, D. S. (2013).	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi</i> , 1(3).	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan.
Umar, Akmal (2012)	Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat; Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka kinerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pekerja, maka motivasi kerja pekerja pada industri manufaktur di kota Makassar cenderung meningkat.
Suwaji, Rifki (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan	Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja

	Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan	perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
Tania, Yoshi (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Premier Management Consulting	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh simultan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Hutahuruk (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga	Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil analisa intervening menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi.
Lusri (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa peningkatan motivasi kerja akan berdampak positif terhadap kenaikan tingkat kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya, dan demikian pula sebaliknya. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa karyawan yang termotivasi adalah karyawan yang puas dengan pekerjaan yang di jalankan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh

		<p>positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diartikan bahwa karyawan yang merasa senang dan gembira saat maupun setelah menjalankan pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>
--	--	---

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka kerangka pikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pikir diatas maka dugaan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- 4) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 6) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
- 7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja