

# **TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
MOTIVASI KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KABUPATEN LUWU TIMUR**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT, AND  
WORK MOTIVATION THROUGH JOB SATISFACTION ON  
EMPLOYEES' PERFORMANCE IN EDUCATION AND CULTURE  
OFFICE OF EAST LUWU REGENCY**

**MUH. ZULKIFLI HAMID  
A012211018**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN  
MOTIVASI KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KABUPATEN LUWU TIMUR**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT, AND  
WORK MOTIVATION THROUGH JOB SATISFACTION ON  
EMPLOYEES' PERFORMANCE IN EDUCATION AND CULTURE  
OFFICE OF EAST LUWU REGENCY**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

**MUH. ZULKIFLI HAMID  
A012211018**



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN  
MOTIVASI KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
KABUPATEN LUWU TIMUR

disusun dan diajukan oleh :


**MUH. ZULKIFLI HAMID**  
A012211018

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal 26 MEI 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

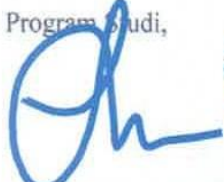


Prof. Dr. H. Muh. Asdar, S. E., M. Si.  
NIP. 19611031 198910 1 001

Hj. Andi Reni, S. E., M. Si., Ph. D., CWM.  
NIP. 19641231 199011 2 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. H. M. Sebarsyah, S. E., M. Si.  
NIP. 19680629 199403 1 002

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
NIP. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muh. Zulkifli Hamid  
Nim : A012211018  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur**

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 Juni 2023

Yang Menyatakan,



Muh. Zulkifli Hamid

## PRAKATA

Segala puji bagi Allah Swt atas segala kebesarannya, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini yang Insya Allah semoga memberikan manfaat bagi pembaca-Nya. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Saw. Alhamdulillah peneliti bersyukur dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini dengan judul “pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten luwu timur”.

Penulis menyadari bahwa selesainya karya tulis ilmiah ini tidak terlepas dari bantuan dan kerjasama dari beberapa pihak yang telah meluangkan waktunya dengan ikhlas serta turut dalam pembuatan tesis ini. Olehnya itu, peneliti dengan setulus hati mengucapkan terimah kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.,CIPM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengikuti seluru rangkaian perkuliahan dan menimba ilmu yang diberikan oleh seluru dosen pengajar.
3. Bapak Dr.H.M. soebarsyah,SE.,M.Si.,CIPM. Selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar atas kesempatan yang telah diberikan untuk mengikuti proses perkuliahan serta mendapatkan ilmu di program magister manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE.,M.Si Selaku pembimbing utama dan ibu Hj. Andi reni,SE.M.Si.,Ph.D.,CWM. Selaku pembimbing pendamping, yang begitu banyak memberikan masukan serta arahan dalam penelitian

ini, tak lupa juga beliau mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis ini dengan baik.

5. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr serta Dr. Ismail, SE.,M.Si.,CSF.,CNNLP.,NNLP.,CMA selaku tim penguji pada seminar proposal, seminar hasil, dan ujian akhir atas segala masukan dan saran yang bermanfaat dan waktu yang telah diberikan selama penyelesaian tesis ini.
6. Bapak/ibu staf dan pegawai lingkup program studi magister manajemen selaku pegawai di Universitas Hasanuddin yang telah membantu seluruh proses pengurusan berkas selama menjadi mahasiswa magister manajemen.
7. Kedua orang tua saya ( Bapak Hamid, S.Pd dan Ibu Hasrawi) yang selalu memberikan dukungan dalam segala hal baik secara spritual, finansial dan juga motivasi selama saya menjalani proses perkuliahan.
8. Kepada seluruh keluarga besar penulis, yang senantiasa memeberikan dukungan dan doa selama ini
9. Kepada Pipi Aspita yang selalu mensupport penulis dalam hal apapun terutama dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.
10. Kepada teman-teman warkop Maros yang selalu menjadi inspirasi bagi penulis dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.
11. Kepada seluruh teman-teman program studi magister manajemen, Kelas A1 dan juga kelas B1 SDM universitas hasanuddin makassar, terima kasih atas kebersamaan selama perkuliahan.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa dengan bantuan dan doa yang diberikan semoga dapat bernilai pahala disisinya. Penulis juga menyadari bahwa dalam karya tulis ilmiah ini masih jauh dari kata sempurna.

Oleh karena itu, permohonan maaf apabila terdapat kesalahan atau hal-hal yang kurang baik dalam karya tulis ini, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca.

Makassar,04 Juni 2023

Penulis

Muh. Zulkifli Hamid

## ABSTRACT

MUH. ZULKIFLI HAMID. *The Effect of Leadership Style, Work Environment, and Work Motivation through Job Satisfaction on Employees' Performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency* (supervised by Muh. Asdar and Andi Reni)

This research aims to determine the effect of leadership style, work environment, and work motivation through job satisfaction on employees' performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency. This research was a qualitative study. The data used were primary data obtained from questionnaire distributed to research respondents. The population was civil servants working in Education and Culture Office of East Luwu Regency. The sampling technique used was a survey method where all populations were used as the samples consisting of 50 people. The analysis method used was path analysis with the help of SPSS. Sobel test was also used as an effort to find out the indirect effect of dependent variable on the independent variable through intervening variables. The results show that (1) leadership style, work environment, and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction in Education and Culture Office of East Luwu Regency, (2) job satisfaction, leadership style, work environment, and work satisfaction have a positive and significant effect on employees' performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency, (3) leadership style, work environment, and work motivation through job satisfaction have a positive and significant effect on employees' performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency.

Keywords: leadership style, work environment, work motivation, job satisfaction, employees' performance



123



## ABSTRACT

MUH. ZULKIFLI HAMID. *The Effect of Leadership Style, Work Environment, and Work Motivation through Job Satisfaction on Employees' Performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency* (supervised by Muh. Asdar and Andi Reni)

This research aims to determine the effect of leadership style, work environment, and work motivation through job satisfaction on employees' performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency. This research was a qualitative study. The data used were primary data obtained from questionnaire distributed to research respondents. The population was civil servants working in Education and Culture Office of East Luwu Regency. The sampling technique used was a survey method where all populations were used as the samples consisting of 50 people. The analysis method used was path analysis with the help of SPSS. Sobel test was also used as an effort to find out the indirect effect of dependent variable on the independent variable through intervening variables. The results show that (1) leadership style, work environment, and work motivation have a positive and significant effect on job satisfaction in Education and Culture Office of East Luwu Regency, (2) job satisfaction, leadership style, work environment, and work satisfaction have a positive and significant effect on employees' performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency, (3) leadership style, work environment, and work motivation through job satisfaction have a positive and significant effect on employees' performance in Education and Culture Office of East Luwu Regency.

Keywords: leadership style, work environment, work motivation, job satisfaction, employees' performance



123

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar belakang masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>12</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.2 Fungsi –fungsi MSDM .....	12
2.3 Praktek MSDM .....	12
2.4 Kepemimpinan .....	15
2.4.1 Metode Kepemimpinan .....	16
2.4.2 Karakteristik Kepemimpinan .....	17
2.4.3 Teori Gaya Kepemimpinan .....	17
2.4.4 Indikator Gaya Kepemimpinan .....	19
2.4.5 Jenis- Jenis Gaya Kepemimpinan .....	23
2.5 Motivasi .....	26
2.5.1 Motivasi Intrinsik .....	26
2.5.2 Motivasi Ekstrinsik .....	26

2.6 Lingkungan Kerja .....	27
2.6.1 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja .....	
2.6.2 Lingkungan Kerja Fisik .....	28
2.6.3 Lingkungan Kerja Non Fisik .....	29
2.6.4 Hubungan Atasan Dengan Bawahan .....	30
2.6.5 Hubungan Antar Karyawan .....	30
2.7 Kepuasan Kerja .....	30
2.8 Kinerja .....	32
2.8.1 Membangun Kinerja .....	33
2.8.2 Penelitian Terdahulu .....	34
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>49</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	49
3.2 Hipotesis .....	50
<b>BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	52
4.2 Rancangan Penelitian .....	52
4.3 Populasi dan Sampel .....	52
4.3.1 Populasi .....	52
4.3.2 Sampel .....	52
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	53
4.4.1 Jenis Data .....	53
4.4.2 Sumber Data .....	53
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	54
4.5.1 Studi Kepustakaan .....	54
4.5.2 Kuisisioner .....	54
4.5.3 Wawancara .....	54
4.5.4 Observasi .....	54
4.6 Variabel Penelitian .....	55
4.6.1 Variabel Bebas .....	56
4.6.2 Variabel terikat .....	56
4.7 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	57

4.7.1 Uji Validitas .....	57
4.7.2 Uji Reliabilitas .....	57
4.8 Analisis Data .....	58
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	58
4.8.2 Path Anaylisis .....	58
4.8.3 Uji Sobel .....	58
4.9 Uji Hipotesis .....	59
4.9.1 Uji T .....	59
4.9.2 Uji F .....	59
4.10 Defenisi Operasional Variabel .....	60
4.10.1 Gaya Kepemimpinan .....	60
4.10.2 Motivasi Kerja .....	60
4.10.3 Lingkungan Kerja .....	61
4.10.4 Kepuasan Kerja .....	61
4.10.5 Kinerja Pegawai .....	61
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>63</b>
5.1 Gambaran umum objek penelitian .....	63
5.2 Struktur Organisasi .....	64
5.3 Deskripsi hasil penelitian .....	65
5.4 Hasil penelitian .....	82
5.5 Analisis jalur .....	88
5.6 Uji sobel .....	87
5.7 Uji hipotesis .....	89
5.8 Pembahasan .....	98
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>109</b>
6.1 Kesimpulan .....	109
6.2 Saran .....	111
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>115</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.1	Laporan Hasil Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Timur Tahun 2020-2021	6
2.1	Penelitian Terdahulu	34
4.1	Jumlah Sampel Penelitian	53
4.2	Defenisi Operasional	60
5.1	Karakteristik Jenis Kelamin Responden	65
5.2	Karakteristik Umur Responden	66
5.3	Karakteristik Jabatan Responden	67
5.4	Karakteristik Golongan Responden	68
5.5	Karakteristik Pendidikan Responden	69
5.6	Hasil Deskripsi Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan	70
5.7	Hasil Deskripsi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja	73
5.8	Hasil Deskripsi Jawaban Variabel Motivasi Kerja	75
5.9	Hasil Deskripsi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja	77
5.10	Hasil Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Pegawai	80
5.11	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	83
5.12	Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja	84
5.13	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	85
5.14	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	85
5.15	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	86
5.16	Hasil Uji Reliabilitas	87
5.17	Tabel Koefesien Determinasi I (R <sup>2</sup> )	88
5.18	Tabel Uji Koefesien Determinasi II (R <sup>2</sup> )	89
5.19	Hasil Uji Path Analysis	90
5.20	Hasil Uji Sobel	93
5.21	Uji Regresi Model I	94
5.22	Uji Regresi Model II	95
5.23	Hasil Uji F	97

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
3.1	Kerangka Konseptual	49
5.1	Struktur Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur	64
5.2	Analisis Jalur Model I	88
5.3	Analisis Jalur Model II	90
5.4	Hasil Uji Sobel Variabel X1-Y-Z	91
5.5	Hasil Uji Sobel Variabel X2-Y-Z	92
5.6	Hasil Uji Sobel Variabel X3-Y-Z	92

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1. Surat Permohonan Kesediaan Menjadi Responden
Lampiran	2. Kuisisioner
Lampiran	3. Hasil Uji Data

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebuah organisasi tidak cukup jika hanya memiliki pegawai yang berpengalaman dan berpengetahuan yang tinggi, tetapi di dalam organisasi juga harus memiliki pemimpin yang dapat mengarahkan para pegawainya untuk bekerja sama dan menjalankan organisasi sesuai dengan tujuannya. Pemimpin sebagai panutan dan contoh untuk bawahannya sehingga perubahan perlu dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir bawahannya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Pemimpin juga harus dapat menyampaikan visi dan misi organisasi dengan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti agar dapat sesuai dengan tujuan organisasi. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan yang terjadi.

Pemimpin dalam suatu organisasi harus dapat menyampaikan visi dan misi organisasi dengan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti agar dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan dalam menghadapi tantangan perubahan yang terjadi. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin organisasi. Perilaku pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan dan bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi bawahannya. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartika



sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar penuh dengan kesadaran bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Selain gaya kepemimpinan yang tepat, motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu motivasi pegawai pun tidak kalah pentingnya. Motivasi merupakan suatu bentuk dorongan yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Dengan adanya motivasi maka dapat mengarahkan, membantu dan mendorong pegawai untuk menjalankan pekerjaannya dengan kinerja tinggi yang sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya apabila suatu organisasi ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah di tentukan maka organisasi haruslah memberikan motivasi pada setiap pegawai agar mereka senantiasa mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Persoalan dalam memotivasi pegawai tidak mudah karena dalam diri pegawai terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja organisasi yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan.

Setiap organisasi dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin, dalam arti organisasi harus dapat menciptakan keunggulan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan para kompetitor. Sumber daya manusia yang ada di organisasi salah satunya adalah pegawai. Pegawai yang dapat dikelola dengan baik dan benar oleh perusahaan akan memberikan keuntungan terhadap organisasi seperti misalnya

visi dan misi organisasi tercapai dengan baik dan memperoleh keuntungan finansial sesuai target yang telah ditetapkan. Namun sebaliknya, apabila organisasi salah dalam mengelola dan mengarahkan para pegawai, maka salah satu akibat yang terjadi adalah kinerja pegawai kurang maksimal dan optimal. Menurut Anwar Prabu (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Malthis (2012), mengemukakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Kinerja juga dapat dipahami sebagai perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai sebuah prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai berdasarkan peranannya masing-masing dalam sebuah organisasi. ( Rivai, Veitzhal, dkk 2019).

Kinerja merupakan sesuatu yang berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya ( Robbin, Stephen P, 2006). Sedangkan Suwatno (2019), mendefenisikan bahwa kinerja adalah perwujudan dari pekerjaan yang rela dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dengan apa yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan (Supardi, 2013). Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil.

Banyak faktor yang mempunyai peranan besar dalam hal pencapaian peningkatan kinerja pegawai, namun dalam penelitian ini peneliti lebih

memfokuskan pada empat variable yakni: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Alasan dalam memilih ketiga variabel ini yakni karena ketiga factor dari penelitian sebelumnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Adapun beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Wirawan (2009), yaitu gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang tepat dapat memperbaiki serta meningkatkan kinerja pegawai. Pernyataan yang sama diungkapkan oleh Thoha (2013), bahwa gaya kepemimpinan merupakan normaperilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjannah Hamid, Wahda dan Annisa Aulia Yuniar (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Walaupun demikian penelitian lain mendapatkan temuan yang berbeda yang dilakukan oleh Gary Leonard Hendrik, Andi Reni dan Djabir Hamzah mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada masa pandemic Covid 19.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Wirawan (2009), yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik (Bangun, 2012). Sedangkan, Kadarisman (2012), mengungkapkan hal yang serupa bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ichsan (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Internasional Indonesia Makassar. Semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan berdampak pada

kinerja yang dihasilkan. Penelitian yang dilakukan oleh Andi Farid Noor Ahmad, Siti Haerani, Nurjannah Hamid, dan Andi Reni ( 2019) ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Karyawan yang rajin, tekun, serta bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya cenderung kinerjanya baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Guterres dan Supartha (2016) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya semakin tinggi motivasi guru, maka semakin baik pula kinerjanya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tan Fee Yan (2019), gaya kepemimpinan dan tiga jenis bahasa yang memotivasi memiliki hubungan yang positif terhadap keterlibatan kerja meskipun tiga jenis bahasa yang memotivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan keterlibatan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ozturki, Anastasia, dkk, (2021), kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja bahkan pengaruhnya jauh lebih kuat dibandingkan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni putu Rista Kusuma Dewi, I Nengah Sudja dan I Wayan Sujana ( 2018), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Mohamad, Duddy Dinantara (2020) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 38,7%.

Berikut laporan hasil kinerja pegawai di dinas Pendidikan kabupaten luwu Timur dua tahun terakhir yaitu tahun 2020-2021.

Tabel 1.1 Laporan hasil kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Timur tahun 2020-2021

No	Tahun	Total Nilai SKP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Luwu Timur
1	2020	83.50
2	2021	83.30

Sumber : BKD Luwu Timur Tahun 2021

Pada tabel diatas terlihat bahwa kinerja pegawai dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Timur pada tahun dua tahun terakhir yaitu tahun 2020 dan tahun 2021 mengalami penurunan. Hal ini tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dari instansi tersebut. Berdasarkan wawancara yang saya lakukan dengan beberapa pegawai di dinas Pendidikan Kabupaten Luwu timur diterangkan bahwa karakter gaya kepemimpinan di instansi tersebut cenderung kharismatik yang lebih sering memerintah bawahan dengan menciptakan ketakutan maupu sanksi dan seringkali tidak mau mendengar saran dari bawahannya sehingga bawahan tidak terlalu partisipatif dalam hubungannya. Fenomena lain yang saya temukan adalah tidak memadainya fasilitas lingkungan kerja yang tersedia dimana salah satu yang kurang yaitu fasilitas keamanan dalam bekerja seperti alat pemadam api ringan (Apar). Temuan lain yang saya dapatkan yaitu ada beberapa pegawai yang kurang puas bekerja di instansi tersebut sebagai sebab adanya perlakuan yang berbeda oleh pemimpin kepada bawahan dimana yang sering diperhatikan oleh pimpinan di instansi tersebut hanya orang-orang yang dekat dengan dengannya. Berkaitan dengan fenomena tersebut penelitian yang dilakukan oleh Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017) didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Misra Mahfud, Muhtar Sapiri, dan Arifin Zaidin (2021), diperoleh temuan empiris bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi dapat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi, Rizki Yulianti, dan Suseno Hadi Purnomo (2021), bahwa ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ilham Himawan, Idrus Taba dan Andi Reni (2019) mendukung pengaruh positif gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Walaupun demikian analisis hipotesis dalam penelitian ini gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai mediasi parsial. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rismayanti Rasdam, Andi Reni dan Syamsul Alam menemukan bahwa lingkungan kerja, kompensasi dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Kemudian, penelitian lain yang dilakukan oleh Madjah Mulia Asmin, Muhammad Asdar dan Andi Reni (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Harry Murti (2013) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka masalah yang dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
8. Apakah gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
9. Apakah lingkungan kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
10. Apakah motivasi kerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
5. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
6. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
8. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
9. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.
10. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.



#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan informasi dalam pengembangan khazanah ilmu pengetahuan.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan bagi para pegawai yang bekerja di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Luwu Timur.

#### **1.5 Rencana Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran dalam penulisan ini , maka dipandang perlu untuk menuliskan sistematika penulisan, yang terdiri dari beberapa bab antara lain:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan Latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan rencana sistematika penulisan.

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

Bab ini menguraikan tinjauan pustaka yang menjelaskan teori teori dari setiap variabel yang digunakan sebagai tinjauan yang menganalisis serta membatasi masalah yang dikemukakan.

##### **BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Pada bagian bab ini menguraikan model kerangka pemikiran dari penelitian ini serta bagaimana hipotesanya.

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

Bab ini membahas tentang bagaimana penelitian dilakukan serta menguraikan tentang lokasi dan waktu, jenis dan sumber data,

metode pengumpulan data, metode analisis, rencana pengujian dan lain-lain.

## **BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian bab ini hasil dari penelitian yang dilakukan akan diuraikan dan dibahas

## **BAB VI PENUTUP**

Bab penutup akan menuliskan tentang kesimpulan, hasil Penelitian dan saran yang dianggap berguna.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Gary Dasler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan serta mengurus relasi tenaga kerja karyawan, keselamatan maupun kesehatan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Kajian tentang sumber daya manusia pada hakekatnya berkaitan dengan aspek personal (individu) ataupun personel dari pekerjaan manajemen. Gary Dasler (2015) menjelaskan bahwa konsep dan teknik dalam proses manajemen sumber daya manusia meliputi aspek :

- a) Melakukan analisis pekerjaan
- b) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat pekerjaan
- c) Memilih kandidat pekerjaan
- d) Melakukan orientasi dan melatih karyawan baru
- e) Mengelola bayaran dan gaji karyawan
- f) Memberikan intensif dan tunjangan karyawan
- g) Melatih dan mengembangkan manajer
- h) Membangun komitmen karyawan

#### **2.2 Pengertian Fungsi MSDM**

Menurut Edwin B. Flippo dan Lam T. Hani Handoko (2003) manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi utama yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Berikut penjelasannya:

##### **1. Fungsi Manajerial**

Fungsi manajerial terdiri dari :

- a) *Planning* (perencanaan)

Adalah proses untuk mempelajari dan meramalkan masa depan, serta menyusun program-program kegiatan mengenai segala yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan. Seorang manajer yang efektif akan banyak memberikan waktu untuk perencanaan.

b) *Organizing* (pengorganisasian)

Adalah membuat wadah, mengatur hubungan-hubungan, membagi wewenang serta tanggung jawab diantara kelompok orang yang akan mewujudkan rencana yang telah disusun. Manajemen harus membentuk pedoman organisasi dan uraian jabatan yang jelas dari setiap jabatan agar pemegang jabatan dapat mengetahui batasan-batasan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.

c) *Directing* (pengarahan)

Adalah fungsi yang menuntun dan mengawasi pihak-pihak yang terkait dalam suatu perusahaan, agar dapat diarahkan pada satu tujuan akhir. Pengarahan ini mencakup motivasi, menggerakkan, dan memerintah, sehingga proses pengarahan menjadi lebih efektif dan efisien.

d) *Controlling* (pengendalian)

Adalah tindakan mengawasi dan membimbing agar aktivitas berjalan sesuai rencana. Selain itu, diadakan pula evaluasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta penyesuaian untuk menghadapi penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional terdiri dari :

a) *Procurement* (pengadaan)

Merupakan fungsi operatif yang pertama dari manajemen personalia yang berhubungan dengan usaha untuk mendapatkan jenis

dan jumlah tenaga kerja, baik kuantitatif maupun kualitatif yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan,

b *Development* (pengembangan)

Merupakan usaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja melalui program pengembangan tenaga kerja ataupun program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk dapat berprestasi lebih baik pada pekerjaan tertentu.

c *Compensation* (pemberian balas jasa)

Merupakan fungsi untuk melaksanakan kebijakan pemberian balas jasa atau kompensasi kepada para karyawan, sesuai dengan prestasi dan kontribusi yang telah diberikan oleh mereka. Kompensasi yang diberikan harus layak dan adil.

d *Integration* (penyatuan)

Merupakan usaha untuk mengadakan penyelarasan antara kepentingan-kepentingan individu, sosial, dan tujuan organisasi. Integrasi ini perlu dilakukan karena masing-masing pihak mempunyai keinginan berbeda. Dengan integrasi, keinginan yang berbeda-beda ini dapat disatukan.

e *Maintenance* (pemeliharaan)

Merupakan usaha untuk menjaga karyawan dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, keamanan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan yang dilaksanakan melalui program pelayanan karyawan. Dengan cara ini diharapkan karyawan akan terus memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

f *Separation* (pemberhentian)

Merupakan tindakan atau proses pemutusan hubungan kerja untuk sementara maupun untuk selamanya. Pemberhentian ini bisa disebabkan karena pensiun, karena permintaan karyawan itu sendiri, maupun karena permintaan perusahaan.

### **2.3 Pengertian Praktek SDM**

Para ahli atau pakar mendefinisikan dengan beragam terkait dengan aktivitas yang dilakukan yang dimulai dari perencanaan MSDM, seleksi dan tes, wawancara, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, manajemen retensi sampai dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Pengertian MSDM ini sejalan dengan kajian Dessler (2017), bahwa MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan PHK. Sedangkan pengertian MSDM menurut Noe dkk. (2011), adalah kebijakan, praktik, dan system yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Kajian MSDM menurut Noe lebih menekankan pada kajian strategis dengan kegiatan analisis dan desain pekerjaan, perencanaan dan rekrutmen, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan karyawan/ hubungan industrial.

### **2.3 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Davis, Keith dan John W. Newstroom dalam Suwatno. ( 2019:5) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempenagruhi orang lain dalam pencapaian tujuan dengan antusias. Kepemimpinan merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan dalam mencapai apa yang ingin dituju oleh organisasi

melalui aplikasi teknik-teknik manajemen (C. Turney: 1998). Sedangkan dalam pandangan Timple, Dale ( 2002: 45) kepemimpinan merupakan sebuah proses pengaruh sosial dimana pememimpin mencari keikutsertaan sukarela dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pandangan diatas penulis menyimpulkan bahwa kemimpinan adalah suatu kemampuan dalam mengajak, memepengaruhi, meginspirasi ataupun memberikan arahan kepada seseorang sehingga mereka menyalurkan kemampuan terbaiknya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

### **2.3. 1 Metode Kepemimpinan**

Menurut Tead, Ordway (1985) ada tujuh metode kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. Memberikan perintah

Perintah dalam hal ini hadir dari situasi yang formal maupun informal sebab sejatinya perintah merupakan fakta fungsional dalam organisasi, kedinasan atau jabatan dalam pemerintah maupun swasta yang berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib standar praktik maupun yang wajib untuk dipatuhi.

2. Memberikan celaan dan pujian

Dalam konteks ini, memberikan celaan kepada bawahan haruslah bersifat objektif. celaan yang diberikan kepada bawahan tidak boleh bersikap sarkas ataupun membuat karyawan merasa dijatuhkan harkat dan martabatnya melainkan lebih kepada penyampaian kata-kata secara santun dengan maksud agar karyawan dapat mengintropeksi dirinya dari kesalahan yang diperbuatnya. Adapun pemberian pujian dimaksudkan untuk mengapresiasi bawahan atas pencapaian yang mereka

dapatkan. Dengan memberikan pujian juga diharapkan agar bawahan dapat konsisten memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

3. Memupuk tingkah laku pribadi yang benar
4. Peka terhadap berbagai saran
5. Memperkuat rasa kesatuan kelompok
6. Mengembangkan rasa tanggung jawab pada kalangan masyarakat
7. Keputusan yang bernilai dan tepat waktu

### **2.3. 2 Karakteristik Kepemimpinan**

Menurut Covey, Stephen R ( 1997: 21) pemimpin yang efektif hadir dari karakteristik yang menjadi ciri khasnya. Adapun karakteristik kepemimpinan tersebut terdiri atas delapan yaitu:

1. Terus belajar
2. Berorientasi pada layanan
3. Memancarkan energy positif
4. Memercayai orang lain
5. Hidup seimbang
6. Hidup adalah petualangan
7. Sinergistik
8. Berlatih memperbahui diri

### **2.3. 3 Teori Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.



Berikut definisi dan pengertian kepemimpinan menurut para ahli:

- 1) Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.
- 2) Menurut Supardo (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.
- 3) Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.
- 4) Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Istijanto (2006), gaya kepemimpinan seseorang umumnya berdasarkan dua pertimbangan, yaitu :

- a) Kepemimpinan atas dasar struktur. Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
- b) Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan. Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu :

a) Teori Bakat (traits).

Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (traits) di-definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

b) Teori Perilaku.

Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (initiating structure) dan pertimbangan (consideration), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

c) Teori Situasional.

Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

### **2.3. 4Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

## 2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

## 3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

## 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

## 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

Dalam pendekatan yang lain berdasarkan pada teori kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya dimensi dan indikator menurut Robbins dan Judge (2008 : 83 - 91) antara lain :

##### 1) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a) Visi dan artikulasi. Pemimpin kharismatik memiliki visi yang dinyatakan sebagai tujuan ideal yang menganggap bahwa masa depan lebih baik daripada status quo dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang bisa dipahami orang lain.
- b) Risiko pribadi. Pemimpin kharismatik bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya besar, dan berkorban untuk mencapai visi tersebut.
- c) Sensitif terhadap kebutuhan bawahan. Pemimpin kharismatik menerima kemampuan orang lain dan bertanggung jawab atas kebutuhan dan perasaan mereka.
- d) Perilaku yang tidak konvensional. Pemimpin kharismatik memiliki perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan kebiasaan.

##### 2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional :

- a) Penghargaan bersyarat. Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh.
- b) Manajemen dengan pengecualian (aktif). Mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan.
- c) Manajemen dengan pengecualian (pasif). Mengintervensi hanya jika standar tidak tercapai.
- d) *Laissez-Faire*. Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

### 3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terdapat 4 karakteristik pemimpin transformasional. Pengaruh yang ideal.

- a) Memberikan visi dan misi, menanamkan, kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.
- b) Motivasi yang inspirasional. Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada upaya, dan menyatakan tujuan penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual. Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang cermat.
- d) Pertimbangan yang bersifat individual. Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran.

### 2.3.5 Jenis- Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter,

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu :

### 1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

### 2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### 3) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

#### 4) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

#### 5) Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6) Tipe Pseudo - Demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

#### 7) Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan



demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

## **2.4 Pengertian Motivasi**

Malthis (2001) motivasi adalah hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang terdorong melakukan suatu tindakan. Menurut Rivai (2004) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya. Dalam pandangan (Robbin & Mary, 2005) motivasi merupakan kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut dalam memuaskan kebutuhan individu.

Menurut Maslow dalam Robbins (2013) motivasi merupakan kebutuhan fundamental yang paling mendasari perilaku seseorang dalam terpenuhinya kebutuhan fisiologis, rasa aman, rasa memiliki, harga diri, dan juga kebutuhan dalam mengemukakan pendapat. Pendapat lain yang dikemukakan Irfan Fahmi (2014: 143) mengemukakan bahwa motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Irfan Fahmi (2014:142) menerangkan bahwa pada dasarnya motivasi berasal dari dua sumber, yaitu:

### **2.4.1 Motivasi intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang timbul dari diri seseorang. Seperti semangat untuk bekerja, rasa bangga sebab mencapai target, loyalitas kerja, kebebasan mengemukakan pendapat, ataupun pengembangan potensi dan kemampuan.

#### 2.4.2 Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang hadir dari sebab-sebab yang berasal dari luar diri individu yang dapat dijabarkan sebagai kebutuhan fisik (physical needs) dan kebutuhan sosial (social needs). Kebutuhan fisik berkaitan dengan kebutuhan biologis seperti kebutuhan makan, minuman, perumahan, ataupun kebutuhan akan rasa aman. Sedangkan kebutuhan sosial menyangkut tentang pengakuan dalam masyarakat, status sosial, penghormatan, dan diterima serta diseganiya seseorang dalam lingkungan masyarakat. Kebutuhan sosial terjabarkan dalam sub indikator seperti gaji/upah, hadiah/bonus, tunjangan, suasana kerja yang aman, serta kesejahteraan karyawan.

#### 2.5 Pengertian Lingkungan kerja

Setiap organisasi baik yang skala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan di mana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-perubahan sehingga, organisasi yang bias bertahan hidup adalah organisasi yang biasa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya.

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan yang memengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Armstrong (Bagus Kisworo, 2012: 75), "*the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers*". Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan manajer mereka dan rekan kerja.

Menurut Saydam (2000:226) mendefinisikan lingkungan kerja ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu faktor penting serta dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi saat ini masih banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja disekitar perusahaannya. George R. Terry (2006:23) "lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan". Sedangkan Budiyono(2004:51) bahwa "lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu".

#### 2.5.1 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2007), mengemukakan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : "a. Lingkungan kerja fisik dan b. Lingkungan kerja non fisik".

#### 2.5.2 Lingkungan kerja fisik

Menurut Sihombing (2004:175) lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan perusahaan sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenang dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, menurut Nitisemito (2000:184) beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik meliputi warna, kebersihan, sirkulasi udara, penerangan dan keamanan. Sedangkan menurut Setiawan (2008:83) faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan. Menurut Nitisemito (1996: 110),

beberapa hal yang dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja antara lain; “(1). Pewarnaan, (2) Kebersihan, (3) Pertukaran Udara, (4)Penerangan, (5) Musik, (6) Keamanan, dan (7) Kebisingan”. Selain itu menurut Liang Gie (2000: 210-220) “tedapat empat hal penting yang sangat mempengaruhi efisiensi dalam pekerjaan perkantoran yaitu: (1) Cahaya; (2) Warna; (3) Udara; (4) Suara Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, sirkulasi udara, warna, kebersihan dan keamanan. Berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik. (1) Pencahayaan, (2) Sirkulasi Udara (3) Warna (4) Kebersihan (5) Keamanan (6) Kebisingan.

### 2.5.3 Lingkungan kerja non fisik

Menurut Sedarmayanti (2009:31) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan Kondisi yang diciptakan perusahaan terkait dengan lingkungan kerja non fisik meliputi suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan pengendalian diri. Menurut Ahyari (2001:126) faktor lain dalam lingkungan kerja non fisik yang tidak boleh diabaikan adalah hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Berikut ini penjelasan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja non fisik :

#### 2.5.4 Hubungan atasan dengan bawahan

Hubungan Atasan dengan Bawahan. Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya. Menurut Hariandja (2002:298) penyampaian informasi dari pimpinan ke bawahan bisa meliputi banyak hal seperti tugas-tugas yang harus dilakukan bawahan, kebijakan organisasi, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan adanya perubahan-perubahan kebijakan. Hubungan atau interaksi antara atasan dengan bawahan harus di jaga dengan harmonis dan saling menjaga etika serta menghargai satu samalain agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat kedua belah pihak antara atasan dan bawahan dapat saling meningkatkan kinerjanya.

#### 2.5.5 Hubungan antar karyawan

Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan. situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja. Menurut Hariandja (2002:299) hubungan antar karyawan adalah hubungan kesamping antara karyawan dengan tingkat yang sama dalam organisasi tetapi mereka mempunyai tugas yang berbeda. Menjalin hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan merupakan sarana untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

### **2.6 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesenjangan (gab) antara apa yang telah diperoleh

dengan apa yang diharapkan. Sikap senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja merupakan ekspresi karena apa yang menjadi tanggungjawabnya telah dijalankan dengan baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. Sebaliknya apabila seseorang dalam bekerja tidak didukung oleh peralatan kerja yang memadai, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan rendahnya perhatian dari pimpinan, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan pegawai di tempat kerja dikatakan oleh (Robin & Judge, 2013) dapat mengarah pada tindakan keluar-meninggalkan organisasi, suara-aktif konstruktif, kesetiaanpasif optimis, dan pengabaian-pasif mengabaikan perintah dan larangan.

Ide kepuasan kerja adalah hasil interaksi antara individu dan lingkungannya (Locke, 1969).Kepuasan kerja adalah sebuah konsep yang dapat menggambarkan bagaimana orang berpikir tentang pekerjaan, Berbasis Goal Setting Theory (Locke, 1969), kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Menggunakan kata yang berbeda, dapat dinyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh selisih (*discreppancy*) antara apa yang telah didapatkan dengan apa yang diinginkan (Locke, 1969). Definisi tersebut dapat dimaknai bahwa kepuasan seorang pegawai dalam suatu organisasi akan timbul jika tidak ada kesenjangan antara apa yang diinginkan dengan apa yang diterima. Semakin jauh jarak antara apa yang diinginkan dengan yang diterima pegawai dalam suatu organisasi, maka munculnya rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan akan semakin kuat (King Jr, Lahiff, & Hatfield, 2009).

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan (Robin & Judge, 2013).Kepuasan kerja menurut (Locke, 1969) meliputi aspek afektif, kognitif dan perilaku. Perasaan (afektif) positif menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan atas apa yang

ada dalam hati seseorang dalam menilai sesuatu yang dilakukannya baik secara individu maupun bersama. Kognitif (*sensation, perception, conception*) sebagaimana (Locke, 1969) menggambarkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja adalah sebuah ungkapan atas apa yang dirasakan (*sensation*), apa yang dipersepsikan (*perception*) dan apa yang dipikirkan (*conception*). Berdasarkan hasil pendefinisian tentang kepuasan kerja pegawai di dalam organisasi hampir semua definisi berkaitan dengan persepsi, sikap, perasaan, dan kesenangan atas suatu hasil kerja. Dengan kata lain maksud definisi tentang kepuasan kerja tidak ada yang berbeda secara ekstrim, melainkan hanya pada redaksi dan penekanan (*stressing*) saja.

## **2.7 Pengertian Kinerja**

Menurut Litjan Poltak Sinambela, dkk.,( 2011), kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Maka dari itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan( Lijan Poltak Sinambela: 2018). Dalam mendefinisikan kinerja ada baiknya perlu dilihat dari aspek etimologi. Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti:(1). Melakukan, (2) Memenuhi atau menjalankan sesuatu, (3) Melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) Melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Dari beberapa poin diatas dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Sinambela:2018).

Dalam mengukur kinerja Guru menurut PP. No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai yang kemudian di pisah menjadi 2 bagian yaitu:

1. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
  - a. Kuantitas
  - b. Kualitas
  - c. Waktu
  - d. Biaya
2. Perilaku Kerja Pegawai
  - a. Orientasi Pelayanan
  - b. Integritas
  - c. Komitmen
  - d. Disiplin
  - e. Kerja Sama

#### 2.7.1 Membangun Kinerja

Membangun kinerja dalam suatu organisasi ataupun perusahaan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat atau pegawai, sehingga mereka dapat mengerti tugasnya secara jelas. Menurut Sinambela (2018), deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan dalam membangun suatu organisasi yang mana ada 7 poin utama yaitu :

- a. Penentuan gaji
- b. Seleksi pegawai
- c. Orientasi
- d. Penilaian kinerja
- e. Pelatihan dan pengembangan
- f. Uraian dan pencapaian organisasi



## g. Uraian tanggung jawab

Dalam pandangan Wexley dan Yuki ( dalam Sinambela 2018) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan dimana ditafsirkan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal jika ia mendapat manfaat dan terdapat rangsangan dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal. Teori diatas bila ditelaah lebih jauh kinerja dapat tercapai dengan baik apabila dalam implementasinya keadilan dapat dirasakan oleh semua pegawai atau karyawan.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel	Metode analisis	Hasil penelitian
1	Ni Putu Rista Kusumadewi, I Nengah Sudja dan I Wayan Sujana	Leadership style, work environment on job satisfaction, and employee performance at PT Khrisna Multi lintas Cemerlang	Partial least square	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja

				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Moh. Yassir Araffat, Hapzi Ali, Moh. Indra Bangsawan, Dewi Kusuma Diarti, dan Arief Budiono (2020)	Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance in the Department of Transportation Dompou District	Analisis regresi berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh linier terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Dompou sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Dompou.
3.	Misra Mahmud, Muhtar Sapiri, Arifin Zaidin (2021)	Leadership Style, Competence And Organizational Culture On Civil Servent Performance Through Work Motivation and Job Satisfaction at Regional IV Office Bkn Makassar	PLS	Hasil penelitian diperoleh temuan empiris bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi dapat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang nyata. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap

				kinerja pegawai melalui motivasi kerja cukup besar, sedangkan budaya organisasi melalui motivasi tidak. Gaya kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh yang signifikan.
4.	Md Karim Rabiula and Tan Fee Yean ( 2021)	Leadership styles, motivating language, and work engagement : An empirical investigation of the hotel industry	partial least square	Kedua gaya kepemimpinan dan tiga jenis bahasa motivasi memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja. Meskipun ketiga jenis bahasa motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan keterlibatan kerja, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja hanya dimediasi oleh bahasa yang memberi arahan dan empati.
5.	Yasin Rofcanina, Mireia Las	Servant leadership and family supportiveness:	PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang

	Herasb, Maria Jose Boschc, Aykut Berberd, Farooq Mughale and Mustafa Ozturkf (2021)	Looking into employees' work and family outcomes		melayani secara positif terkait dengan FSSB dan metode tersebut pada gilirannya berdampak pada kinerja kerja melalui keterlibatan kerja dan kepuasan keseimbangan kerja. Selanjutnya, temuan kami menggarisbawahi bahwa dalam lingkungan kerja di mana manajer merasakan dukungan yang tinggi (POS tinggi), dampak kepemimpinan pelayan pada FSSB tidak positif dan signifikan. Namun, hal ini berpengaruh secara positif dan signifikan dalam organisasi di mana manajer pelayan menganggap organisasi kurang mendukung (POS rendah).
6.	Stefan Stremersch, Nuno	Grassroots innovation success: The role	PLS	Kami menemukan bahwa, rata-rata, perusahaan yang

	Camacho, Elio Keko and Stefan Wuyts (2022)	of self-determination and leadership style		<p>mengadopsi <i>grassroots innovation</i> mampu mengungguli perusahaan yang tidak melakukannya. Kami juga menemukan bahwa perusahaan yang memberikan otonomi karyawan, pengembangan kompetensi, dan keterkaitan (yaitu, membantu karyawan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan rekan tepercaya) dalam inisiatif <i>grassroots innovation</i>, dapat mengungguli perusahaan yang sama sekali tidak melakukannya. Kami mendokumentasikan bahwa efek tersebut bergantung pada lingkungan kelembagaan perusahaan (yaitu, gaya kepemimpinan dan orientasi pasar). Misalnya, semakin rendah orientasi pasar</p>
--	--	--	--	---

				<p>dan semakin tinggi kepemimpinan hierarkis perusahaan, semakin tinggi pengembalian kinerja yang diperoleh perusahaan dari pengembangan otonomi dan keterkaitan dalam <i>grassroots innovation</i>. Temuan ini mendorong manajer dan perusahaan untuk mengadopsi (atau bertahan dalam) inisiatif <i>grassroots innovation</i> mereka, untuk menanamkan mereka dengan otonomi yang cukup, kompetensi, dan keterkaitan serta mencocokkannya dengan gaya kepemimpinan yang tepat.</p>
7.	Mohamad Duddy Dinantara (2020)	Discipline and Motivation on Employee Performance in PT. Panca Usaha Lestari in Jakarta	Analisis regresi berganda	<p>Hasil penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap disiplin kinerja karyawan sebesar 47,1%, pengujian hipotesis diperoleh signifikansi <math>0,000 &lt;</math></p>

				0,05. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 38,7%, pengujian hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$ . Disiplin dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 56,9%, pengujian hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$ ).
8.	Nalim, Siswoyo Haryono dan Murniady Muchran (2020)	Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation	SEM (Structural Equation Modeling).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja, ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan, Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh

				positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
9	Kusnadi, Rizki Yulianti, dan Suseno Hadi Purnomo	Leadership Style and Work Motivation on Employee Productivity of Employees in PT. Asiatek Solution Indonesia	Analisis regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asiatek Solusi Indonesia masing-masing sebesar 0,608 dan 0,157. Variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. Asiatek Solusi Indonesia.
10	Lisa Asmira (2022)	Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. PP. Ionsum TBK.	Path analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (2) lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif



				terhadap kinerja karyawan (3) lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
11	Muhammad Shakoor Ashraf, Mohsin Bashir, Muhammad Yasir Bilal, Khurram Ijaz, dan Muhammad Usman (2013)	Working environment on organization performance : A Mediating Role Employee's job satisfaction	PLS	Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dari sektor tekstil di Pakistan.
12	Ketut IR Sudiardhita, Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono, Tuty Sariwulan dan Sri Indah Nikensari (2018)	The Effect Of Compensation, Motivation Of Employee And Work Satisfaction To Employee Performance.	Path analysis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

				terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Devi Gusriani, Dadi Komardi dan Harry Patuan Panjaitan (2022)	Leadership Style, Commitment, and Work Motivation on Job Satisfaction and Teacher Performance at the Vocational School of Multi Mekanik Masmur Pekanbaru	SEM and PLS	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, motivasi tidak berpengaruh

				signifikan terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
14	Luis Aparicio Guterres dan Wayan Gede Supartha	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru	Analisis regresi berganda	Berdasarkan hasil perhitungan analisis Regresi didapat kesimpulan, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( X1 ) terhadap kinerja guru (Y) 0,571. Besarnya pengaruh motivasi yang secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,313. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh secara bersama sama sebesar 73,5 persen.
15	Irmawati Hafid, Siti Haerani dan Andi Reni	Beban Kerja, Stress Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN UP2B sistem Makassar.	Path analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan

				<p>kerja, beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, stress kerja berpengaruh negatife dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, stress kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
16	Edi Sugiono, Sugito Efendi dan Jamaluddin Al-Afgani	Motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	SEM	<p>(1) Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kepuasan karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara;  (2) Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kepuasan</p>

				<p>karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara;</p> <p>(3) Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kepuasan karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara;</p> <p>(4) Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara;</p> <p>(5) Motivasi kerja terbukti tidak berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara;</p> <p>(6) Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara;</p> <p>(7) Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompetensi terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara;</p>
--	--	--	--	--

				<p>(8) Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja;</p> <p>(9) Kompensasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; dan</p> <p>(10) Kompetensi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.</p>
17	Ilham Himawan, Idrus Taba dan Andi Reni	Leadership style and organizational culture on employee performance through job satisfaction as an intervening variable	PLS	<p>Hasil penelitian ini mendukung pengaruh positif gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Analisis hipotesis dalam penelitian tidak berpengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja sebagai mediasi</p>

				parsial.
18	Lidia Lusri dan Hotlan Siagian	Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	PLS	Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.