

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dekade terakhir, institusi pendidikan di Indonesia telah mengalami perkembangan pesat seiring dengan meningkatnya tuntutan globalisasi dan kompetisi di tingkat internasional. Universitas, sebagai pusat pendidikan tinggi, memiliki peran strategis dalam mencetak sumber daya manusia berkualitas yang mampu bersaing secara global. Globalisasi telah mengubah wajah pendidikan tinggi di Indonesia, membuka peluang bagi mahasiswa internasional untuk menempuh pendidikan lintas batas dan memberikan kontribusi berharga terhadap keragaman dan dinamika di kampus-kampus (Haryadi, 2023).

Namun, globalisasi juga membawa tantangan bagi institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi transformasi sistem pendidikan, persaingan internasional, dan perubahan pola permintaan pada jenjang pendidikan tinggi (Purwanti & Chasanah, 2022). Melihat tuntutan tersebut, peningkatan mutu pendidikan menjadi prioritas, tidak hanya di tingkat pendidikan tinggi tetapi juga sejak dini, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di pasar global (Hoerudin, 2023).

Upaya ini membutuhkan strategi yang komprehensif, melibatkan seluruh pemangku kepentingan pendidikan (Winaryo, 2020). Mutu layanan pendidikan tinggi tidak hanya pada sebatas pada pelaksanaan kegiatan ajaran di dalam kelas dan penelitian yang dilaksanakan oleh tenaga



pendidik, tetapi kinerja tenaga pendidikan juga menjadi faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan yang berperan dalam mendukung kelancaran proses akademik. Kinerja pegawai tenaga kependidikan berperan penting dalam pengelolaan administrasi, pengelolaan data, dan berbagai fungsi pendukung lainnya yang mendukung aktivitas akademik di perguruan tinggi.

Secara umum, menurut Campbiell & Wiernik (2015) kinerja pegawai didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang dapat diukur sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Kinerja yang baik ditandai dengan pencapaian target yang telah ditetapkan serta kontribusi positif terhadap tujuan institusi (Sanda et al., 2022). Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi (Akbar et al., 2020). Kinerja pegawai yang baik ditandai dengan hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Miladi, 2023).

Institusi pendidikan yang memiliki pegawai dengan kinerja tinggi akan lebih mampu menghadapi tantangan eksternal, seperti perubahan regulasi, persaingan dengan institusi lain, dan peningkatan ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pendidikan serta peningkatan daya saing institusi (Chiguvu et al., 2020). Dalam konteks pegawai di bidang akademik, kinerja tercermin dalam efisiensi dan keefektifan pengelolaan administrasi akademik, kemampuan untuk memberikan layanan yang baik kepada mahasiswa, serta

ibusi terhadap pengembangan sistem administrasi yang lebih baik.
an, realitas sering kali berbeda dari kondisi ideal.



Fenomena, tantangan, dan permasalahan yang sering kali dihadapi oleh pegawai bidang akademik yang berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawai di institusi pendidikan tinggi lambatnya pengelolaan administrasi dan layanan terhadap mahasiswa dan dosen yang merupakan indikator utama kinerja pegawai pada Bidang Akademik di institusi pendidikan tinggi. Permasalahan tersebut disebabkan oleh beban kerja administrasi yang tinggi, seperti yang diungkapkan oleh Urooj et al. (2023) yang mengungkapkan bahwa beban kerja administrasi yang tinggi dan berlebihan merupakan masalah utama yang dihadapi oleh pegawai akademik di perguruan tinggi. Tingginya beban kerja juga berkontribusi pada meningkatnya absensi, *turnover*, dan penurunan kualitas pelayanan kepada mahasiswa (Monged et al., 2019)

Sebagai akibat dari tingginya beban kerja administrasi pada Pegawai Bidang Akademik juga menyebabkan terjadinya keterlambatan layanan terhadap mahasiswa dan dosen sering kali menjadi kendala besar di perguruan tinggi (Akah et al., 2022). Kondisi ini bisa menyebabkan mahasiswa mengalami penundaan dalam mengurus keperluan administrasi seperti pendaftaran mata kuliah, pengajuan beasiswa, atau bimbingan akademik. Dosen juga mengalami kesulitan, seperti terlambat menerima dukungan administratif yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pengajaran dan penelitian mereka. Akibatnya, proses belajar mengajar dan penelitian bisa terhambat, yang pada akhirnya menurunkan kualitas pendidikan dan kepuasan semua pihak yang terlibat (Jääskeläinen et al., 2022).



Lebih lanjut, dampak negatif dari tingginya beban kerja administrasi juga meliputi stres, kelelahan, penurunan kepuasan kerja, serta

meningkatnya absensi dan *turnover* pegawai (Boamah, 2022). Kondisi inefisiensi kinerja yang di alami pegawai bidang akademik tersebut dapat memperburuk kinerja keseluruhan perguruan tinggi.

Selain itu, permasalahan lain terkait kinerja pegawai bagian akademik suatu universitas juga kerap kali menghadapi tantangan tidak tersedianya program pelatihan dan pengembangan profesional yang memadai untuk pegawai pada bidang ini yang menyebabkan pegawai akademik mengalami kesulitan dalam mengikuti perkembangan terbaru di bidang mereka (Janib et al. 2021). Hal ini dapat berdampak pada kinerja dan produktivitas mereka. Selain itu, transformasi di sektor pendidikan tinggi, seperti peningkatan beban kerja administratif, ketidakpastian karir, dan kondisi kerja yang tidak kondusif, juga dapat memperburuk situasi bagi pegawai akademik (Schofield, 2022).

Faktor yang diyakini menjadi penyebab rendahnya kinerja tenaga kependidikan di bidang akademik adalah kepemimpinan yang kurang efektif, rendahnya motivasi kerja, dan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Menurut Obiwuru et al. (2011) kepemimpinan merupakan proses bimbingan yang signifikan yang bertujuan untuk memunculkan inspirasi dan mendorong pertumbuhan dan pengembangan potensi bawahan. Kepemimpinan ini melibatkan penerapan arah strategis untuk memberikan inspirasi yang memotivasi dan untuk menambah potensi pertumbuhan dan pengembangan di antara staf.

Omar et al. (2021) dan Amin (2020) mengungkapkan bahwa pemimpin yang dapat memberikan arahan yang jelas, dukungan yang jhkan, dan mampu menginspirasi pegawai akan mendorong gkatan kinerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang tidak efektif dapat



menghambat kinerja tenaga kependidikan (Dharma, 2023). Lebih lanjut, pemimpin yang tidak dapat memberikan arahan yang jelas, tidak mampu memotivasi bawahannya, atau tidak memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian di kalangan pegawai (Halimah, 2024). Hal ini dapat mengakibatkan rendahnya moral, kurangnya rasa tanggung jawab, dan penurunan produktivitas dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi akademik (Mallillin, 2022).

Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi faktor esensial penentu dan penggerak kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Penelitian empiris telah membuktikan dampak positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai seperti yang ditemukan oleh Halimah et al. (2024), Khan et al. (2020), Waelan et al. (2024).

Meskipun peran kepemimpinan menunjukkan peran utama dalam peningkatan kinerja pegawai, namun, terdapat fenomena dan berbagai permasalahan pada kepemimpinan pada institusi pendidikan tinggi seperti yang dikemukakan dalam penelitian Dinesh et al. (2024) bahwa kepemimpinan pendidikan tinggi menghadapi banyak tantangan, termasuk tekanan keuangan, pergeseran demografis, kemajuan teknologi, dan kebutuhan akan keragaman dan inklusi. Masalah-masalah ini memperumit arah institusi yang efektif, mengharuskan para pemimpin untuk mengadopsi solusi inovatif.

Fenomena dan masalah kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi disorot melalui perjuangan yang dihadapi oleh ketua program akademik di *10 State University* dengan isu-isu utama termasuk keterlambatan dan akhadiran, ketidaktaatan dan rasa tidak hormat dari bawahan,



pembangkangan terhadap pekerjaan, dan tantangan terkait peserta didik. Selain itu, kurangnya pengalaman para pemimpin, pengorbanan diri untuk tanggung jawab, dan kurangnya dukungan administratif semakin mempersulit peran mereka dalam melaksanakan perannya dalam memimpin secara efektif bawahannya (Soriano, 2024).

Variabel yang juga memberikan pengaruh terhadap capaian kinerja pegawai yaitu motivasi kerja di mana yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik dan mencapai kinerja yang optimal. Menurut Robbins & Judge (2022) motivasi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mengejar tujuan tertentu. Dalam konteks yang lebih umum, motivasi mencakup usaha yang diarahkan pada berbagai jenis tujuan. Motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk berusaha mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan (Widiana, 2023). Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka kinerjanya juga akan semakin meningkat (Sedana, 2023).

Berbagai studi empiris telah menunjukkan pengaruh positif dan signifikan peningkatan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Jufrizen (2021); Wanma (2023); Arini (2023); Harahap & Tirtayasa, (2020); serta Arsindi (2022). Oleh karena itu, pegawai dengan motivasi kerja yang rendah cenderung kurang bersemangat dan kurang proaktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan rendahnya motivasi kerja termasuk penghargaan yang tidak memadai, kurangnya kesempatan untuk pengembangan karir, serta kejelasan dalam pencapaian tujuan dan penghargaan atas hasil kerja (Soria, 2024).



Fenomena rendahnya motivasi kerja pada pegawai di Institusi pendidikan tinggi terutama bagian Akademik yang ditunjukkan dengan banyaknya institusi yang tidak menghargai keterampilan dan kemampuan karyawan mereka, yang menyebabkan kurangnya motivasi kerja. Hal ini sangat terlihat di antara staf administrasi yang merasa keterampilan mereka tidak digunakan dengan baik (Baporikar & Smith, 2019). Pengakuan profesional dan insentif finansial sangat penting untuk motivasi. Namun, banyak staf akademik merasa upaya mereka tidak diakui, yang menurunkan motivasi mereka untuk bekerja dengan optimal (Zhao, 2024).

Keterlibatan karyawan sangat penting untuk motivasi, tetapi ada kesenjangan besar dalam strategi keterlibatan untuk anggota fakultas. Dukungan dari manajemen senior dan pemimpin akademik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan menarik (Mishra & Aithal, 2023). Kurangnya dukungan dan lingkungan yang menarik dapat menurunkan motivasi dan menyebabkan rasa terputus dari tujuan institusi (Mishra & Aithal, 2023).

Selain itu, tantangan kelembagaan dan manajerial juga penting dalam memengaruhi motivasi. Prosedur birokrasi dan peluang pengembangan karir yang terbatas merupakan hambatan besar untuk motivasi. Tantangan-tantangan ini diperburuk oleh dukungan keuangan yang tidak memadai dan sistem motivasi yang ketinggalan zaman (Urdabayev et al., 2024). Peran manajemen yang efektif, seperti alokasi sumber daya dan negosiasi, sangat penting untuk meningkatkan motivasi. Namun, banyak lembaga kesulitan

dan menerapkan peran ini dengan baik, yang menyebabkan



ketidakpuasan di antara staf yang pada akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai (Leal & Souza, 2020).

Faktor berikutnya yaitu kepuasan kerja, di mana Menurut Heywood (2023), kepuasan kerja mengacu pada kepuasan dan pemenuhan keseluruhan yang dialami individu dalam pekerjaan atau tempat kerja mereka. Ini mencakup berbagai faktor positif dan negatif di luar hanya kompensasi moneter, seperti fasilitas kerja dan kondisi tempat kerja. Ukuran kepuasan kerja dianggap memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kompensasi karyawan daripada hanya gaji mereka. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai seperti yang dikemukakan oleh Harahap et al. (2024); Latifah et al. (2023); Aniversari & Sanjaya (2022); serta A (2019).

Pengaruh positif tersebut disebabkan apabila pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat, termotivasi, dan produktif. Atau dengan kata lain Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka (M et al. 2024; Prahasyila et al., 2024).

Meskipun kepuasan kerja berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi, sering kali kepuasan kerja pegawai masih sering diabaikan terutama dalam konteks institusi pendidikan. Seperti yang diungkapkan dalam penelitian Chen (2024) yang berfokus pada institusi pendidikan tinggi, salah satu dimensi



kepuasan kerja yaitu sistem promosi dan penilaian yang tidak sempurna telah menyebabkan kepuasan kerja yang rendah sehingga tingkat pergantian yang tinggi dan ketidakstabilan di antara fakultas. Selain itu, tingginya beban kerja administratif seperti yang telah di uraikan sebelumnya pada pegawai bagian akademik membuat kepuasan kerja pegawai menurun (Smetanová, 2024).

Meskipun berbagai studi empiris menunjukkan pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Namun pada penelitian lain ditemukan inkonsistensi hasil penelitian yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Research Gap

Hubungan Variabel	Hasil Penelitian		Keterangan
	Berpengaruh Positif dan Signifikan	Tidak Berpengaruh	
Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	Halimah et al. (2024), Khan et al. (2020), Waelan et al. (2024) Wuryaningrat et al. (2024)	Yusuf (2024), Matanari & Hutabarat (2023), Herawaty (2023), Laura and Sasmitha (2022)	<i>Inkonsisten</i>
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Jufrizen (2021); Wanma (2023); Arini (2023); Harahap & Tirtayasa, (2020); Arsindi (2022)	Sani & Maharani (2012); Ndoen & Supartha (2019); Infantri et al. (2024); Lussa et al. (2023)	<i>Inkonsisten</i>
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Hartono (2022); Wicaksono et al. (2023); Sah & Pokharel (2022); Afriyie et al. (2023)	Harahap et al. (2024); Latifah et al. (2023); Aniversari & Sanjaya (2022); A (2019)	<i>Inkonsisten</i>
Kepuasan sebagai variabel yang	Alwali & Alwali (2022); Margono & Fauzi (2020)	Cahyani (2022); Pawirosumarto et al., (2017); Pancasila et al., (2020).	<i>Inkonsisten</i>

jurnal terpublikasi (diolah 2024)



Berdasarkan tabel di atas, terlihat berbagai studi menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa peran intervensi variabel lain, seperti kepuasan kerja. Di sisi lain, terdapat pula studi yang menyoroiti bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, sementara beberapa penelitian lainnya menyatakan bahwa motivasi kerja tidak signifikan tanpa adanya kepuasan kerja sebagai mediator. Inkonsistensi ini menunjukkan adanya perbedaan konteks, pendekatan, dan karakteristik organisasi yang memengaruhi hubungan antar variabel, sehingga memerlukan kajian lebih lanjut khususnya pada institusi pendidikan tinggi.

Penelitian ini difokuskan pada pegawai di bidang akademik Universitas Hasanuddin, yang berperan dalam pengelolaan administrasi akademik dan layanan kepada mahasiswa. Universitas Hasanuddin dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu perguruan tinggi terkemuka di Indonesia dengan jumlah tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang cukup besar dan beragam.

Pemilihan Bagian Akademik Universitas Hasanuddin sebagai objek penelitian didasarkan pada peran strategisnya dalam mendukung proses pendidikan tinggi di Indonesia. Sebagai bagian yang bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi akademik, kinerja pegawai di bagian ini berpengaruh langsung pada kualitas layanan akademik, seperti pengelolaan al kuliah, pendaftaran mahasiswa, dan pengolahan data akademik. rsitas Hasanuddin, sebagai salah satu perguruan tinggi terkemuka di



Indonesia, memiliki tuntutan tinggi untuk memberikan layanan yang efisien, responsif, dan berkualitas.

Ditemukan indikasi permasalahan terkait kinerja pegawai Bagian Akademik di Universitas Hasanuddin. Salah satunya adalah adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi kinerja yang diinginkan oleh pimpinan dengan kenyataan di lapangan, di mana sebagian besar tenaga kependidikan menunjukkan kinerja yang tidak optimal. Hal ini tercermin dalam proses administrasi yang kurang efisien, kurangnya inovasi dalam pelayanan akademik, serta masalah dalam pengelolaan data akademik yang kadang menghambat kelancaran proses akademik. Gejala-gejala ini menunjukkan adanya masalah yang memerlukan perhatian serius.

Penelitian ini penting karena dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai bagian Akademik di perguruan tinggi, khususnya di Universitas Hasanuddin.

Melihat berbagai fenomena, permasalahan, dan *research gap* dalam penelitian ini, maka peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang diuraikan sebelumnya, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin.
2. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin.



3. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin.
4. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin.
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin.
6. Untuk mengetahui apakah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Akademik Universitas Hasanuddin melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
2. Memperkaya literatur ilmiah di bidang organisasi dan manajemen, terutama dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia.



3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi variabel serupa dalam konteks organisasi lain atau dengan pendekatan berbeda.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Universitas Hasanuddin

- a. Memberikan informasi kepada pimpinan universitas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai bidang akademik, sehingga dapat dijadikan dasar untuk merancang kebijakan manajemen yang lebih efektif.
- b. Membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memahami peran kepemimpinan dan motivasi kerja.

2. Bagi Pegawai

- a. Memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai pentingnya peran kepemimpinan dan motivasi kerja dalam mendukung kinerja mereka.
- b. Memotivasi pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai salah satu elemen penting dalam mencapai kinerja yang optimal.

3. Bagi Institusi Pendidikan Tinggi Lainnya

Memberikan gambaran umum tentang bagaimana faktor kepemimpinan dan motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai, yang dapat diterapkan pada institusi serupa.

4. Bagi Praktisi Manajemen



Menyediakan panduan praktis dalam merancang program pelatihan atau kebijakan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di berbagai organisasi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di bidang akademik Universitas Hasanuddin dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Objek penelitian adalah pegawai yang terlibat dalam proses akademik, seperti staf administrasi dan akademik. Penelitian ini dilakukan di lingkungan Universitas Hasanuddin, khususnya pada unit atau departemen yang berkaitan dengan kegiatan akademik, dengan tujuan memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian disusun secara komprehensif menjadi tujuh bagian utama:

1. Pendahuluan menggambarkan konteks dengan memberikan informasi latar belakang, mendefinisikan masalah penelitian, mengartikulasikan tujuan, menyoroti ruang lingkup, menjelaskan signifikansi, dan menguraikan struktur laporan penelitian.
2. Tinjauan Perpustakaan meneliti penyelidikan teoretis dan empiris sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini.
3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis menjelaskan keterkaitan antara variabel pada tingkat empiris dan teoritis, sehingga menetapkan premis dasar untuk penelitian ini.



4. Metode Penelitian menguraikan metodologi penelitian yang digunakan, meliputi pengaturan dan waktu penelitian, kriteria pemilihan peserta, teknik pengumpulan data, dan metode untuk analisis data.
5. Hasil Penelitian memberikan gambaran komprehensif tentang subjek penelitian, menyajikan hasil analisis statistik deskriptif, merinci karakteristik dan variabel peserta, mengevaluasi instrumen penelitian, memverifikasi asumsi statistik, dan melaporkan temuan dari analisis jalur.
6. Pembahasan memberikan interpretasi yang lebih mendalam tentang hasil, terutama dalam kaitannya dengan dampak kepemimpinan dan motivasi pada kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Kesimpulan merangkum temuan utama dan memberikan rekomendasi yang diinformasikan oleh hasil penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Grand Theory*

1. Teori Dua Faktor Herzberg (*Two Factor Theory*)

Teori Dua Faktor Herzberg, yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, adalah sebuah teori motivasi yang menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja dalam lingkungan organisasi. Herzberg menyatakan bahwa terdapat dua kelompok faktor utama yang berperan dalam menentukan kepuasan kerja: faktor higienis (*hygiene factors*) dan faktor motivator (*motivator factors*). Kedua faktor ini memiliki pengaruh yang berbeda terhadap tingkat motivasi dan kepuasan kerja individu (Bruskin, 2020).

Faktor higienis berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan elemen-elemen eksternal pekerjaan. Faktor ini mencakup kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kondisi kerja, keamanan pekerjaan, serta gaji atau kompensasi. Jika faktor higienis tidak terpenuhi, individu akan merasa tidak puas dalam pekerjaannya. Namun, jika faktor ini terpenuhi, hal itu hanya akan mengurangi ketidakpuasan tanpa menciptakan motivasi atau kepuasan yang lebih tinggi (Kim, 2024). Sebagai contoh, meskipun gaji yang memadai dapat mencegah ketidakpuasan, peningkatan gaji tidak selalu meningkatkan motivasi secara signifikan.



Di sisi lain, faktor motivator terkait dengan elemen intrinsik pekerjaan yang mendorong individu untuk mencapai tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi. Faktor ini meliputi pencapaian, pengakuan atas hasil kerja, tanggung jawab, sifat pekerjaan itu sendiri, serta peluang untuk berkembang dan mencapai pertumbuhan pribadi. Ketika faktor motivator ini terpenuhi, individu cenderung merasa puas dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Sebaliknya, ketidakadaan faktor motivator tidak menyebabkan ketidakpuasan, tetapi dapat membuat individu merasa kurang bersemangat atau tidak terinspirasi dalam pekerjaannya (Siddiqui, 2024).

Teori ini penting dan relevan dengan penelitian ini karena memberikan pandangan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukan merupakan dua sisi dari spektrum yang sama. Dengan kata lain, mengatasi ketidakpuasan kerja tidak serta-merta menciptakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus tidak hanya pada peningkatan kondisi kerja (faktor higienis) tetapi juga pada pemberian peluang dan penghargaan yang bersifat motivasional (faktor motivator).

2. Path Goal Theory

Teori *Path-goal* adalah model kepemimpinan yang menekankan bagaimana pemimpin dapat memotivasi pengikut dengan mengklarifikasi jalur menuju tujuan, mengadaptasi perilaku mereka berdasarkan karakteristik pengikut, dan mempertimbangkan karakteristik tugas untuk meningkatkan efektivitas kerja dan keberlanjutan bisnis (Rodhiah, 2024).



Teori Jalur-Tujuan, yang dikembangkan oleh Robert House pada tahun 1970-an, adalah kerangka kerja kepemimpinan terkemuka yang berpendapat bahwa peran utama seorang pemimpin adalah untuk memfasilitasi pencapaian tujuan bawahan mereka dengan mengklarifikasi jalan menuju tujuan tersebut dan memberikan dukungan yang diperlukan. Teori ini mengintegrasikan beberapa gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi, masing-masing disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan pengikut dalam berbagai konteks (Fabac et al., 2022).

Premis inti dari Teori *Path-Goal* adalah bahwa pemimpin dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pengikut dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan spesifik anggota tim mereka dan tantangan yang mereka hadapi. Seperti, kepemimpinan direktif bermanfaat dalam situasi di mana tugas ambigu atau kompleks, karena memberikan panduan dan harapan yang jelas (Cheng & Osman, 2021).

Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikembangkan oleh *Robert House* relevan dengan penelitian ini yang bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di bidang akademik Universitas Hasanuddin, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Teori ini menekankan peran pemimpin dalam membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan memberikan arahan yang jelas, mengurangi hambatan, dan memberikan dukungan yang memadai, yang secara langsung memengaruhi motivasi dan kinerja bawahan. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan berfungsi sebagai



variabel independen yang memengaruhi kinerja pegawai, di mana pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai, baik itu direktif, suportif, partisipatif, maupun berorientasi pencapaian, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.1.1 Kepemimpinan

1. Konsep dan Definisi Kepemimpinan

Menurut Obiwuru et al. (2011) kepemimpinan merupakan proses bimbingan yang signifikan yang bertujuan untuk memunculkan inspirasi dan mendorong pertumbuhan dan pengembangan potensi bawahan. Kepemimpinan ini melibatkan penerapan arah strategis untuk memberikan inspirasi yang memotivasi dan untuk menambah potensi pertumbuhan dan pengembangan di antara staf.

Kepemimpinan dapat dicirikan sebagai upaya sistematis membimbing dan mempengaruhi personel dalam pelaksanaan tugas yang didelegasikan kepada mereka. Pentingnya kepemimpinan sangat penting bagi seorang pemimpin, karena seseorang harus berfungsi sebagai koordinator tim mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dapat diartikulasikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi upaya yang terkait dengan penugasan tenaga kerja perusahaan untuk memenuhi tujuan

isasi (Mintorogi, 1997).



Sejalan dengan definisi tersebut, Indayani & Andriani (2018:70) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat digambarkan sebagai tindakan mempengaruhi dan mengarahkan individu dalam pelaksanaan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepada mereka. Kepemimpinan semacam itu merupakan elemen penting bagi setiap pemimpin, karena mengharuskan pemimpin untuk bertindak sebagai penyelenggara dalam kelompok mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Mahdiya et al. (2021) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan tujuan mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya atau pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai posisi, tanggung jawab, dan kapabilitas dari seseorang untuk memimpin individu lainnya menuju kesuksesan yang lebih besar (Ayep et al., 2023).

Menurut teori jalur-tujuan, tugas seorang pemimpin adalah membantu kelompok kerja mencapai tujuan yang mereka inginkan. Oleh karena itu, pemimpin dipandang sebagai fasilitator atau pemandu yang membantu kelompok mengatasi berbagai hambatan dan tantangan yang mungkin mereka temui dalam perjalanan untuk mencapai tujuan mereka (Zebua, 2023). Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai proses upaya pengarahan yang dipengaruhi aktivitas berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok (Utomo, 2023).



Berdasarkan pendapat berbagai ahli yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki definisi yang beragam, namun

secara umum dapat dipahami sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama.

2. Teori-teori Kepemimpinan

Wursanto (2005:197) berpendapat bahwa teori kepemimpinan mencakup proses di mana seorang individu mencapai posisi kepemimpinan atau mekanisme di mana seseorang mengambil peran sebagai pemimpin. Berbagai kerangka teoritis mengenai kepemimpinan meliputi:

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori Sifat mengemukakan bahwa kepemimpinan ditentukan oleh kombinasi sifat atau karakteristik pribadi yang dimiliki oleh individu. Ciri-ciri seperti kecerdasan, kepribadian, kemampuan komunikasi, dan ketegasan dianggap sebagai indikator utama yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin (Runtu, 2003).

b. Teori Keturunan (*Hereditary Theory*)

Teori Keturunan atau *Hereditary Theory* berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu kualitas yang diwariskan atau diturunkan melalui generasi, dan merupakan bakat yang dimiliki sejak lahir. Pemimpin yang dilahirkan dalam keluarga tertentu dianggap memiliki keahlian kepemimpinan karena faktor warisan, dan sering kali didukung oleh faktor keberuntungan atau nasib (Arifin & Sulistyorini, 2021).

c. Teori Karismatik

Teori Karismatik mengemukakan bahwa kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan seseorang untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain melalui karisma pribadi. Pemimpin karismatik dianggap memiliki



kemampuan untuk menarik perhatian dan loyalitas pengikutnya melalui sifat-sifat luar biasa yang mereka miliki, seperti visi yang kuat, kemampuan berbicara yang memikat, dan kekuatan personal yang besar (Nurjanah et al., 2023).

d. Teori Kelebihan (*Great Man Theory*)

Teori Kelebihan, atau yang lebih dikenal dengan *Great Man Theory*, berpendapat bahwa pemimpin besar dilahirkan dengan sifat dan kemampuan yang luar biasa. Pemimpin menurut teori ini dianggap sebagai individu yang memiliki kualitas khas yang membedakan mereka dari orang biasa, seperti kecerdasan, karisma, dan kemampuan kepemimpinan yang tidak dimiliki oleh orang lain (Nurjanah et al., 2023).

e. Teori Bakat (*Talent Theory*)

Teori Bakat mengusulkan bahwa kepemimpinan tidak selalu bersifat bawaan, melainkan dapat berkembang melalui pengalaman dan peristiwa besar dalam kehidupan seseorang. Individu yang mengalami situasi atau tantangan besar dalam hidup mereka mungkin mengembangkan kualitas kepemimpinan yang kuat, meskipun mereka tidak berasal dari latar belakang keluarga pemimpin atau tidak memiliki bakat bawaan (Arifin & Sulistyorini, 2021).

f. Teori Sosial (*Social Theory*)

Teori Sosial menekankan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses sosial yang berinteraksi dengan konteks sosial dan kelompok. Kepemimpinan tidak hanya bergantung pada sifat individu, tetapi juga ada kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi dan kebutuhan kelompok



(Mujahidah & Wulansari, 2021). Menurut teori ini, kepemimpinan bersifat dinamis dan dapat berubah sesuai dengan situasi dan kebutuhan kelompok yang dipimpin. Pemimpin yang efektif dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka berdasarkan kepribadian anggota kelompok, tujuan organisasi, dan kondisi yang ada.

3. Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah konsep yang sangat luas dan beragam, dengan berbagai tipe yang mencerminkan cara pemimpin mempengaruhi, memotivasi, dan membimbing anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi atau masyarakat. Setiap tipe kepemimpinan memiliki karakteristik yang berbeda-beda, disesuaikan dengan kondisi dan situasi tertentu.

- a. Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang menekankan pada pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada perubahan jangka panjang yang berdampak pada anggotanya. Pemimpin ini berusaha membantu anggota menemukan ketertarikan dalam diri mereka sendiri dan mendorong mereka untuk mencapai tingkat kedewasaan serta kondisi ideal dalam hal pencapaian, aktualisasi diri, dan keberadaan masing-masing individu dalam organisasi dan masyarakat. Setyowati & Etikariena (2019) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu



memberikan inspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama.

- b. Kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang menekankan pada kerja sama antara pemimpin dan anggota. Pemimpin demokratis mendengarkan pendapat dan saran dari anggota, serta menciptakan ruang yang aman dan nyaman bagi anggota untuk bekerja dan menyatakan pendapat mereka. Dalam model ini, pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif, dengan memperhatikan keinginan dan pendapat anggota organisasi. Milasari et al. (2021) mengungkapkan bahwa pemimpin demokratis memperhatikan keinginan dan pendapat karyawan, sehingga menciptakan rasa memiliki dan keikutsertaan dalam setiap langkah yang diambil oleh organisasi.
- c. Kepemimpinan otoriter (otokratis) menuntut pengikut untuk patuh terhadap instruksi dan aturan yang telah ditetapkan. Pemimpin otoriter bekerja dengan cara yang terstruktur dan disiplin, memaksakan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dengan ketat. Sunarni et al. (2018) menjelaskan bahwa pemimpin otoriter menganggap organisasi sebagai miliknya dan mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini lebih efektif dalam situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat atau dalam kondisi darurat, tetapi dapat menyebabkan ketidakpuasan jika anggota organisasi merasa tidak diberdayakan.



Kepemimpinan paternalistik berfokus pada hubungan yang sangat dekat antara pemimpin dan anggota. Pemimpin dalam gaya

kepemimpinan ini berperan sebagai figur yang melindungi anggotanya, memberikan perhatian dan bimbingan, serta menciptakan rasa kebersamaan dan kesatuan. Marwiyah et al. (2020) menggambarkan bahwa kepemimpinan paternalistik sangat dipengaruhi oleh peranan adat istiadat yang kuat, kedekatan hubungan antara masyarakat, serta ikatan primordial dan sistem keluarga besar. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini biasanya memiliki hubungan yang sangat dekat dengan bawahannya dan sangat perhatian terhadap kesejahteraan mereka.

- e. Kepemimpinan karismatik adalah tipe kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui karisma pribadi. Pemimpin karismatik sering kali memiliki daya tarik luar biasa yang membuat pengikut merasa terinspirasi dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama, meskipun tantangan yang dihadapi cukup besar. Nurjanah (2023) menjelaskan bahwa pemimpin karismatik dianggap mampu menjadi contoh bagi pengikutnya, yang rela mengambil risiko besar untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin karismatik memiliki kemampuan untuk menggerakkan orang dan menciptakan semangat yang tinggi di dalam kelompok atau organisasi.
- f. Kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada situasi yang dihadapi. Pemimpin situasional harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks dan kondisi tertentu yang dihadapi. Seperti yang dijelaskan oleh Suntara (2023), kepemimpinan situasional



menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi tertentu. Pemimpin yang baik dalam model ini akan memilih gaya yang paling sesuai dengan keadaan, apakah itu otoriter, demokratis, atau transformasional, tergantung pada kebutuhan yang ada.

- g. Kepemimpinan autentik menekankan pada keaslian dan integritas pemimpin. Pemimpin autentik bertindak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka dan memperlakukan orang lain dengan jujur dan transparan. Subandrio & Kadiyono (2021) menyatakan bahwa pemimpin autentik dapat menciptakan hasil positif bagi organisasi dalam jangka panjang, karena mereka mampu menciptakan kepercayaan dan hubungan yang kuat dengan pengikutnya. Kepemimpinan autentik menciptakan lingkungan yang positif dan memastikan bahwa pemimpin tidak hanya fokus pada tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan berkelanjutan organisasi dan kesejahteraan anggota.

4. Fungsi Kepemimpinan

Sesuai temuan Lano (2015), peran kepemimpinan memerlukan upaya untuk mempengaruhi dan membimbing personel untuk melakukan dengan kemampuan maksimal mereka, dengan moral yang tinggi dan motivasi yang tinggi, untuk mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Efendi et al. (2019) fungsi kepemimpinan mencakup instruktif, delegatif, konsultatif, dan

ipatif, yang masing-masing berperan penting dalam mendukung hasil organisasi:



- a. Instrukturif, di mana pemimpin memberikan arahan atau perintah yang jelas kepada anggota, memastikan tugas dipahami dan dilaksanakan dengan tepat, terutama dalam situasi yang membutuhkan kepastian atau keputusan cepat.
- b. Delegatif, pemimpin mendelegasikan tugas kepada anggota sesuai kompetensi mereka, sambil tetap bertanggung jawab atas hasilnya. Delegasi yang baik meningkatkan efisiensi dan pengembangan anggota.
- c. Konsultatif, pemimpin bertindak sebagai pendengar dan penyedia saran, mendorong komunikasi dua arah untuk menghasilkan solusi terbaik. Fungsi ini membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan tim.
- d. Partisipatif, pemimpin melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan rasa memiliki dan mendorong kreativitas serta kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Keempat fungsi ini saling melengkapi dan dapat disesuaikan dengan situasi, kebutuhan organisasi, dan anggota tim. Selanjutnya, Lexa (2010) mengungkapkan bahwa fungsi utama kepemimpinan adalah perubahan kepemimpinan, yang melibatkan membimbing organisasi melalui transisi dan adaptasi terhadap keadaan baru.

5. Indikator Pengukuran Kepemimpinan

Berdasarkan teori kepemimpinan jalur-tujuan yang diadaptasi dari House & Mitchell (1975), terdapat tiga indikator utama yang mencerminkan gaya kepemimpinan dalam membantu anggota organisasi mencapai tujuan

ka, yaitu:

Directive Leadership (Kepemimpinan Direktif)



Kepemimpinan direktif berfokus pada pemberian arahan yang jelas kepada anggota tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan tugas harus diselesaikan. Pemimpin menetapkan standar kerja, menjelaskan peran anggota, serta memastikan bahwa mereka memahami aturan dan prosedur yang harus diikuti. Indikator dimensi (Zebua, 2023; Ganggut, 2019; Maharani, 2023) ini yaitu:

- 1) Pemimpin memberikan arahan dan petunjuk yang detail mengenai apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan kapan tugas tersebut harus diselesaikan.
- 2) Pemimpin memastikan bahwa tujuan dan harapan kerja dipahami dengan baik oleh bawahan, sehingga tidak ada kebingungan dalam menjalankan tugas.
- 3) Pemimpin menetapkan standar kinerja yang spesifik untuk dicapai, membantu bawahan mengetahui ekspektasi yang harus dipenuhi.
- 4) Pemimpin secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas, memastikan bahwa setiap langkah pekerjaan dilakukan sesuai rencana dan instruksi yang telah ditentukan.

b. *Supportive Leadership* (Kepemimpinan Mendukung)

Kepemimpinan mendukung menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan emosional dan kesejahteraan anggota. Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memperhatikan kondisi pribadi anggota, serta memperkuat hubungan interpersonal untuk membangun semangat dan kepuasan kerja. Indikator dimensi (Khalid et al., 2012; Mariappanadar, 2018) ini yaitu:



- 1) Pemimpin dengan gaya kepemimpinan suportif bersikap ramah dan memperhatikan kesejahteraan serta kebutuhan bawahan.
- 2) Pemimpin suportif menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung.
- 3) Pemimpin suportif menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap bawahan.
- 4) Pemimpin suportif membantu bawahan mengatasi masalah dan kesulitan dalam pekerjaan.

c. *Initiative Leadership* (Kepemimpinan Inisiatif)

Kepemimpinan inisiatif menekankan kemampuan pemimpin untuk mendorong inovasi, kreativitas, dan pemecahan masalah di antara anggota. Pemimpin mendorong pengikut untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Indikator dari dimensi kepemimpinan ini (Ganggut, 2019; Maharani, 2023) yaitu:

- 1) Pemimpin dengan gaya kepemimpinan inisiatif mendorong bawahan untuk berinisiatif dan berinovasi dalam menyelesaikan tugas.
- 2) Pemimpin inisiatif memberikan tantangan dan peluang bagi bawahan untuk mengembangkan diri.
- 3) Pemimpin inisiatif mendorong bawahan untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru.
- 4) Pemimpin inisiatif memberikan otonomi dan kebebasan kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.



2.1.2 Motivasi Kerja

1. Definisi dan Konsep Motivasi Kerja

Motivasi digambarkan sebagai mekanisme yang menjelaskan kekuatan, orientasi, dan ketabahan individu dalam mengejar suatu tujuan. (Robbins & Judge, 2022). Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Kurniawan, 2012). Selanjutnya, motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individu (Sabir et al., 2023).

Motivasi kerja dimaksudkan sebagai salah satu kondisi psikis yang mendorong pegawai untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuan bersama (Triono et al., 2021). Motivasi kerja didefinisikan sebagai proses psikologis yang mendorong individu untuk menetapkan dan mengejar tujuan yang terkait dengan pekerjaan mereka. Ini mencakup motif, sifat, dan orientasi yang mempengaruhi perilaku, serta faktor dan mekanisme kontekstual yang terlibat dalam pemilihan tujuan dan perjuangan (Kanfer et al., 2017).

Motivasi kerja didefinisikan sebagai agensi yang mendorong individu untuk melaksanakan tugas tertentu, dipengaruhi oleh interaksi harapan mereka bahwa kinerja akan mengarah pada hasil tertentu dan nilai yang dirasakan dari hasil itu. Ini dibentuk oleh variabel kognitif, di mana individu menilai kemungkinan mencapai hasil yang diinginkan dan daya tarik hasil tersebut, pada akhirnya memandu perilaku dan pilihan mereka di tempat kerja (Lăzăroiu, 2015).



Menurut Dodge and Ramsey (1981), motivasi kerja didefinisikan sebagai alasan yang disimpulkan di balik perilaku yang diamati di tempat kerja, ditandai dengan arah dan intensitas perilaku itu. Ini melibatkan memilih tindakan yang selaras dengan tujuan pribadi dan dipengaruhi oleh kebutuhan individu, aspirasi, dan nilai-nilai inti. Proses psikologis ini dihasilkan dari interaksi antara individu dan lingkungannya, menyoroti pentingnya faktor kontekstual (Latham & Pinder, 2004).

Berdasarkan berbagai konsep definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kondisi atau energi psikologis yang mendorong individu untuk menetapkan dan mengejar tujuan terkait pekerjaan, baik dalam konteks organisasi maupun personal. Ini melibatkan proses interaksi antara kebutuhan, harapan, aspirasi, dan nilai-nilai individu dengan faktor kontekstual yang memengaruhi pilihan perilaku, arah, intensitas, serta durasi upaya.

2. Teori Motivasi Kerja

Menurut Robbins & Judge (2022), teori motivasi kerja diklasifikasikan sebagai berikut:

a. *Hierarchy of Needs Theory*

Teori ini, dikembangkan oleh Abraham Maslow, menjelaskan bahwa motivasi kerja didorong oleh pemenuhan kebutuhan manusia yang bertingkat, mulai dari kebutuhan dasar (fisiologis) seperti makan dan tempat tinggal, kebutuhan akan keamanan fisik dan finansial, kebutuhan sosial untuk menjalin hubungan dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan seperti pengakuan dan status, hingga



kebutuhan aktualisasi diri untuk mencapai potensi penuh (Alrawahi et al., 2020).

b. *Two-Factor Theory*

Frederick Herzberg mengelompokkan faktor motivasi menjadi *hygiene factors* dan *motivators*. Faktor *hygiene*, seperti gaji, lingkungan kerja, dan kebijakan perusahaan, tidak memotivasi langsung tetapi menyebabkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi. Sementara itu, *motivators*, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan, berperan langsung dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

c. *McClelland's Theory of Needs*

David McClelland menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan hubungan sosial yang baik (*need for affiliation*), dan kebutuhan untuk memengaruhi atau mengontrol orang lain (*need for power*). Setiap individu memiliki dominasi kebutuhan yang berbeda, yang menentukan perilaku dan motivasi mereka dalam konteks kerja (Alrawahi et al., 2020).

d. *Self-Determination Theory*

Teori ini, oleh Deci dan Ryan, menekankan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika tiga kebutuhan psikologis terpenuhi, yaitu otonomi (kebebasan mengambil keputusan), kompetensi (merasa mampu), dan keterhubungan (hubungan positif dengan orang lain). Motivasi yang berasal dari dalam diri lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan motivasi eksternal seperti penghargaan atau hukuman.



e. *Goal-Setting Theory*

Edwin Locke dan Gary Latham menjelaskan bahwa motivasi meningkat ketika individu memiliki tujuan yang spesifik, menantang, realistis, dan disertai umpan balik. Tujuan yang jelas memandu upaya kerja, sementara tantangan meningkatkan usaha dan kinerja. Ketika karyawan berkomitmen pada tujuan tersebut dan mendapat dukungan, motivasi dan produktivitas kerja mereka akan meningkat (Teixeira et al., 2015; Annesi, 2020).

f. *Reinforcement Theory*

Dikembangkan oleh B.F. Skinner, teori ini menyatakan bahwa perilaku kerja dipengaruhi oleh konsekuensi yang mengikutinya. Penguatan positif (hadiah) meningkatkan perilaku baik, sementara penguatan negatif (menghilangkan hal tidak menyenangkan) mendorong perilaku yang diinginkan. Hukuman digunakan untuk mengurangi perilaku buruk, dan penghilangan penguatan (*extinction*) menurunkan perilaku yang tidak diinginkan (Alrawahi et al. 2020).

3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut teori dua faktor Herzberg dalam, yang dikenal sebagai *Two-Factor Theory*, membagi dimensi yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori utama yaitu *motivators* dan *hygiene factors* (Talukder & Saif, 2014).

- a. *Motivators/Satisfiers (Intrinsic - Job Content)*, berhubungan dengan isi pekerjaan itu sendiri, yang berkontribusi langsung terhadap kepuasan dan motivasi karyawan. Indikator dimensi ini yaitu:



- 1) *Achievement*, dorongan untuk mencapai tujuan yang signifikan dalam pekerjaan.
 - 2) *Recognition* adalah penghargaan yang diberikan kepada individu atas usaha dan prestasi yang mereka capai.
 - 3) *Work itself*, merujuk pada sifat pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang menantang, bervariasi, atau menarik dapat memberikan kepuasan intrinsik kepada karyawan. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka memberikan kesempatan untuk belajar atau berkembang biasanya lebih termotivasi.
 - 4) *Responsibility* dengan memberikan karyawan tanggung jawab untuk mencapai hasil atau memimpin inisiatif memberi mereka rasa pencapaian dan kontrol yang positif dalam pekerjaan mereka.
 - 5) *Advancement* atau peluang untuk naik jabatan adalah faktor motivasi yang penting. Kemajuan memberikan karyawan rasa tujuan jangka panjang dalam karir mereka dan dorongan untuk berusaha lebih keras untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.
- b. *Hygiene Factors/Dissatisfiers (Extrinsic - Job Context)*, merupakan kondisi-kondisi eksternal atau konteks pekerjaan yang, meskipun tidak secara langsung memotivasi, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan motivasi kerja yang rendah dan ketidakpuasan.
- 1) *Company policies* merujuk pada aturan, prosedur, dan sistem yang ada dalam perusahaan. Kebijakan yang jelas dan adil sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil.



- 2) *Administrative policies*, Ini berkaitan dengan prosedur administratif yang diterapkan oleh perusahaan, seperti cara pengelolaan absensi, cuti, dan prosedur lainnya. Administrasi yang buruk dapat menyebabkan frustrasi, tetapi jika dikelola dengan baik, ini tidak menjadi sumber ketidakpuasan.
- 3) *Supervision*, pengawasan mencakup cara atasan memimpin dan mengelola tim. Pengawasan yang terlalu ketat atau kurang efektif dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan.
- 4) *Salary*, jika gaji yang diberikan tidak sesuai dengan standar pasar atau ekspektasi karyawan, itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan.
- 5) *Interpersonal relations*, yaitu hubungan interpersonal berkaitan dengan interaksi antara karyawan dan rekan kerja atau atasan mereka.
- 6) *Working conditions*, yaitu kondisi kerja yang mencakup lingkungan fisik tempat karyawan bekerja, seperti kebersihan, kenyamanan, dan keamanan tempat kerja.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Definisi dan Konsep Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2022) kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang berasal dari penilaian terhadap karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut. Kemudian kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian



pengalaman kerja seseorang. Ini mencerminkan persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan penting mereka, yang mencakup aspek finansial (keuntungan uang) dan psikologis (Pathak, 2024)

Menurut Heywood (2023), kepuasan kerja mengacu pada kepuasan dan pemenuhan keseluruhan yang dialami individu dalam pekerjaan atau tempat kerja mereka. Ini mencakup berbagai faktor positif dan negatif di luar hanya kompensasi moneter, seperti fasilitas kerja dan kondisi tempat kerja. Ukuran kepuasan kerja dianggap memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kompensasi karyawan daripada hanya gaji mereka.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kombinasi perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka, yang mencerminkan sejauh mana harapan mereka sesuai dengan kenyataan. Ini mencakup rasa pencapaian dan kesuksesan, dan terkait erat dengan produktivitas dan kesejahteraan pribadi (Cebotari, 2022).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan mengenai pekerjaan mereka, yang mencakup berbagai faktor seperti kepuasan gaji, kepuasan rekan kerja, kepuasan promosi, dan kondisi kerja secara keseluruhan. Ini mencerminkan seberapa baik harapan dan kebutuhan individu terpenuhi di lingkungan kerja mereka (Dhamija et al., 2019)

Sedangkan menurut Karaferis et al. (2022) kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ini mencakup refleksi



subjektif atau perasaan karyawan tentang kondisi kerja dan lingkungan mereka.

Lebih lanjut, Moniarou-Papaconstantinou and Triantafyllou (2015) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja digambarkan sebagai reaksi emosional individu terhadap situasi kerja mereka, mencakup perasaan pribadi tentang berbagai aspek pekerjaan seperti pengaturan kerja, sifat pekerjaan, gaji dan tunjangan, promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja.

Berdasarkan berbagai konsep dan definisi yang diuraikan di atas, maka Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terkait pekerjaan mereka, yang dihasilkan dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja, dan peluang promosi. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan karyawan terpenuhi di lingkungan kerja mereka, serta terkait erat dengan pencapaian pribadi, kesejahteraan, dan produktivitas.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Penelitian empiris telah membuktikan berbagai faktor yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

a. Beban Kerja dan Keseimbangan Kehidupan

Kerja Beban kerja secara signifikan berdampak pada kepuasan kerja, dengan tuntutan berlebihan yang menyebabkan ketidakpuasan. Sebaliknya, beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan kepuasan (Herminda et al., 2024). Keseimbangan



kehidupan kerja sangat penting, karena memungkinkan karyawan untuk mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional secara efektif, berkontribusi positif terhadap kepuasan pekerjaan (Abdulpatta et al., 2024).

b. Hubungan Manusia dan Budaya Organisasi

Hubungan manusia yang positif, termasuk interaksi rekan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang efektif, sangat penting untuk kepuasan kerja (Herminda et al., 2024; Sari et al., 2024). Budaya organisasi yang positif yang menumbuhkan inklusivitas dan dukungan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja (Simorangkir, 2024).

c. Efikasi Diri dan Pelatihan

Efikasi diri, atau keyakinan pada kemampuan seseorang untuk melakukan tugas, adalah prediktor kuat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa kompeten dan mampu lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka (Simorangkir, 2024). Peluang pelatihan dan pengembangan berkontribusi pada kepuasan kerja dengan meningkatkan keterampilan dan prospek pertumbuhan karier.

d. Motivasi dan Lingkungan Kerja

Motivasi, didorong oleh pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan, secara positif mempengaruhi kepuasan pekerjaan. Lingkungan kerja, termasuk kondisi fisik dan sumber daya, memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja (Ain, 2024).



3. Indikator Kepuasan Kerja

Karaferis et al. (2022:2) mengungkapkan bahwa dimensi pengukuran kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut:

- a. Pembayaran mencakup gaji dan upah. Distribusi yang tidak adil dapat mempengaruhi emosi karyawan dan selanjutnya perilaku mereka dalam organisasi
- b. Promosi merupakan aspek penting dari lintasan karir karyawan. Ini berkaitan dengan kemajuan ke peran yang lebih tinggi yang memerlukan peningkatan tantangan, otoritas, dan tanggung jawab.
- c. Kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi keuangan mencakup remunerasi langsung (misalnya, bonus) dan tidak langsung (misalnya, rencana pensiun). Kompensasi non-keuangan berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri (misalnya, otonomi), lingkungan kerja (misalnya, kondisi kerja), dan fleksibilitas tempat kerja (misalnya, pengaturan paruh waktu).
- d. *Contingent reward*, dicirikan sebagai janji dan pertukaran penghargaan dan pengakuan untuk kinerja yang patut dicontoh. Ini berfungsi sebagai mekanisme yang ampuh untuk memotivasi karyawan, karena mereka mencari remunerasi yang memadai untuk kontribusi mereka baik untuk penghargaan pribadi maupun sebagai sarana mata pencaharian yang kritis.
- e. Supervisi, dikonseptualisasikan sebagai persepsi karyawan tentang dukungan yang diberikan oleh supervisor dalam organisasi, selain dari rekan-rekan. Umumnya, karyawan mengalami kepuasan ketika



mereka menerima bantuan yang memadai untuk memenuhi tujuan mereka.

- f. Prosedur kerja digambarkan sebagai metodologi untuk menyelesaikan tugas yang harus mematuhi standar tertentu yang ditentukan oleh peraturan, undang-undang provinsi, kebijakan, prosedur, dan norma yang ditetapkan. Kekurangan peralatan, sumber daya, pencahayaan, ventilasi, dan kebersihan dapat memuncak dalam suasana kerja yang penuh tekanan, sehingga berkontribusi pada ketidakpuasan kerja di antara karyawan.
- g. Kolega menunjukkan individu yang bekerja dalam organisasi (tidak termasuk supervisor). Karyawan yang memiliki nilai, sikap, dan filosofi yang sama dapat meningkatkan kepuasan di tempat kerja. Dukungan dari teman sebaya dapat meningkatkan kepuasan kerja sambil mengurangi stres dan kelelahan terkait pekerjaan.
- h. Karakteristik Pekerjaan ditentukan oleh variabilitas yang melekat dalam pekerjaan yang ditugaskan. Ini mencakup tugas rutin dan non-rutin yang integral dari ruang lingkup pekerjaan, termasuk tantangan, umpan balik, otonomi, dan keragaman keterampilan. Selain itu, ini dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kebahagiaan intrinsik mereka, yang mengarah pada peningkatan kepuasan.
- i. Komunikasi Interpersonal berkaitan dengan penyebaran informasi di antara karyawan saat ini. Komunikasi yang konsisten antara supervisor atau personel manajerial dan karyawan memungkinkan



manajer untuk memastikan kepuasan staf dan kepuasan keseluruhan dengan peran mereka.

2.1.6 Kinerja Pegawai

1. Definisi dan Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan mengacu pada efektivitas dan efisiensi yang dengannya seorang karyawan memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Afrin et al., 2023). Hal ini sejalan dengan Mangkunegara & Agustine (2016) bahwa kinerja pegawai atau karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Campbiell & Wiernik (2015) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai atau karyawan juga dapat didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang dapat diukur sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja dapat mencerminkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Firdaus & Oetarjo, 2022).

Lebih lanjut, kinerja karyawan mengacu pada efektivitas dan efisiensi yang dengannya seorang karyawan memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Ini mencakup berbagai kriteria kualitatif dan kuantitatif, termasuk pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas dan kuantitas pekerjaan, keterampilan pemecahan



masalah, kerja tim, kemampuan kepemimpinan, dan kehadiran (Ahmed et al., 2013).

Kinerja karyawan mengacu pada efektivitas dan efisiensi yang dengannya seorang karyawan memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka, sebagaimana dinilai melalui proses manajemen kinerja. Ini termasuk menetapkan tujuan spesifik, memantau kemajuan, memberikan umpan balik, dan pada akhirnya menilai kinerja untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas pekerjaan (McAfee & Champagne, 1993).

Kinerja karyawan mengacu pada efektivitas dan efisiensi yang dengannya seorang karyawan melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka. Ini mencakup kekuatan dan kelemahan spesifik, perilaku yang dapat diamati, dan kontribusi keseluruhan untuk tujuan organisasi (Sauser, 1980). Sedangkan menurut Vuong & Nguyen (2022) kinerja karyawan mengacu pada efektivitas dan efisiensi yang dengannya seorang karyawan memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merujuk pada efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan serta kontribusi terhadap tujuan organisasi.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Gibson & Donnely (2012:375) Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi yaitu:

Faktor Individu, mencakup kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, baik mental maupun fisik, yang mempengaruhi seberapa



baik mereka dapat menyelesaikan tugas. Latar belakang individu, seperti pengalaman kerja, pendidikan, dan faktor demografis, juga turut berperan dalam menentukan cara mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja dan memenuhi ekspektasi organisasi.

- b. Faktor Organisasi, melibatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi, seperti alat kerja dan fasilitas pendukung. Kepemimpinan yang efektif serta imbalan yang adil (kompensasi dan penghargaan) juga sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Struktur organisasi yang jelas dan deskripsi pekerjaan yang spesifik membantu pegawai untuk memahami tugas dan tanggung jawab mereka.
- c. Faktor Psikologi, meliputi persepsi pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, serta sikap dan kepribadian mereka yang dapat mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Pola belajar, yaitu kemampuan untuk mengadaptasi dan belajar dari pengalaman, serta motivasi internal yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan, juga berperan besar dalam kinerja mereka.

3. Dimensi Kinerja Pegawai

Dimensi kinerja karyawan terdiri dari beberapa aspek yang menggambarkan perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas dan interaksi mereka dengan rekan kerja (Pattnaik & Pattnaik, 2020; William & Anderson, 1992; Scotter, 2000). Dimensi tersebut diuraikan sebagai berikut:



- a. *Task Performance* (TP): Dimensi ini mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ditugaskan dengan baik. Ini mencakup bagaimana karyawan memenuhi tanggung jawab yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, memenuhi persyaratan kinerja formal, dan menghindari pengabaian tugas yang wajib dilakukan. TP juga menilai seberapa baik karyawan dapat berperan dalam evaluasi kinerja mereka melalui pencapaian target dan hasil yang diharapkan.
- b. *Interpersonal Facilitation* (IPF): Dimensi ini mengukur bagaimana karyawan berinteraksi dengan rekan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ini mencakup kemampuan karyawan untuk memberi dukungan, memuji, dan membantu rekan kerja, baik dalam masalah pekerjaan maupun masalah pribadi. IPF juga mencakup kemampuan karyawan untuk bekerja sama, menyelesaikan perbedaan, dan bertindak dengan cara yang mendukung kesejahteraan tim dan organisasi.
- c. *Job Dedication* (JD): Dimensi ini menilai tingkat dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk upaya ekstra yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas, memperhatikan detail penting, dan bekerja lebih keras dari yang diperlukan. JD mencakup kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan, menunjukkan disiplin diri, dan menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan masalah kerja atau mengatasi hambatan yang muncul dalam mencapai tujuan kerja.



2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya mengacu pada kumpulan studi dan literatur yang ada yang telah dilakukan pada topik tertentu sebelum penelitian saat ini. Ini berfungsi sebagai dasar untuk penelitian baru dengan memberikan wawasan, metodologi, dan temuan yang dapat dibangun atau ditantang (Rönnbäck & Broberg, 2019).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti. Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1	Ngabonzima et al. (2020) <i>Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda</i>	Independen: Gaya Kepemimpinan Manajerial Dependen: Kepuasan Kerja, Niat untuk Tinggal, Services Provisien	Regresi Berganda: SPSS	Studi ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan manajerial perawat dan bidan secara signifikan menjelaskan 38% perbedaan dalam kepuasan kerja, 10% dalam niat untuk tinggal, dan 23% dalam penyediaan layanan, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk meningkatkan hasil ini dalam pengaturan perawatan kesehatan
2	An et al., (2019) <i>Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment</i>	Independen: <i>Behavior Leadership</i> Dependen: Kepuasan Kerja	Data Panel (SPSS)	Studi ini menemukan bahwa sementara pelatihan kepemimpinan tidak secara langsung mempengaruhi perubahan kepuasan kerja karyawan, perubahan perilaku kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional dan penghargaan verbal, secara positif terkait



No.	Nama Peneliti. Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
				dengan perubahan kepuasan kerja.
3	Pranoto and B (2024) <i>Influence of Work Motivation and Leadership Style On Employee Performance Through Job Satisfaction as A Mediating Variable at The Employment BPJS Sumbagut Regional Office</i>	Independen: Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Kepuasan Kerja	Kuantitatif: Analisis Jalur (SPSS)	Gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, gaya kepemimpinan memiliki efek positif tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan, Motivasi kerja memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja, serta motivasi kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
4	Wirawan et al. (2020) <i>The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction</i>	Independen: Authentic Leadership, Pshycological capital Dependen: Work engagement Intervening: Kepuasan Kerja	SEM PLS	Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan otentik memiliki efek yang sepenuhnya dimediasi pada keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja, menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan otentik yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja di antara karyawan.
5	Widyaningsih & Arfiansyah (2020) <i>The Effect of Leadership Style on Work Motivation on Performance of</i>	Independen: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dependen: Kinerja	Kuantitatif: Regresi Berganda (SPSS)	Studi ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara signifikan mempengaruhi kinerja staf akademik serta motivasi kerja juga ditemukan memiliki efek



No.	Nama Peneliti. Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	<i>Academic Staff</i>			yang signifikan pada kinerja.
6	Tran and Hoang (2024) Transformational leadership and public employee performance: The mediating roles of employee participation and public service motivation	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Employee Performance Intervening: Keterlibatan Karyawan	Kuantitatif: Regresi Berganda	Studi ini menemukan bahwa partisipasi karyawan dalam mengembangkan ukuran kinerja (partisipasi PM) dan motivasi layanan publik sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (TL) dan kinerja pekerjaan (JP).
7	Yang et al. (2022) <i>Does motivation matter? How leader behaviors influence employee vigor at work</i>	Independen: Kepemimpinan Spiritual, kepemimpinan kontingensi Dependen: Motivasi Kerja	Regresi Berganda	Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif meningkatkan semangat karyawan di tempat kerja dengan meningkatkan kenikmatan kerja mereka, dan efek ini semakin diperkuat bagi karyawan dengan kebutuhan tinggi untuk berprestasi. Juga terungkap bahwa kepemimpinan penghargaan kontingen mempengaruhi semangat karyawan melalui harapan prestasi-penghargaan, dengan ekspektasi kinerja pemimpin secara signifikan memperkuat efek positif dari gaya kepemimpinan ini.
	ng chinger & (12)	Independen: <i>Authentic leadership,</i>	SEM PLS	Kepemimpinan otentik ditemukan memiliki dampak yang signifikan dan positif pada



No.	Nama Peneliti. Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment	Dependen: Kinerja, kepuasan kerja Intervening: <i>empowerment</i>		pemberdayaan struktural perawat staf. Studi ini mengungkapkan bahwa peningkatan pemberdayaan struktural di antara perawat menyebabkan tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang dinilai sendiri yang lebih tinggi.
9	Mrak and Kvasić (2021) <i>The mediating role of hotel employees' job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance</i>	Independen: Kepemimpinan otentik Dependen: <i>Job performance</i> Intervening: Kepuasan Kerja	Regresi Berganda	Hasil penelitian menegaskan dampak positif kepemimpinan otentik terhadap kinerja operasional hotel, yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan kinerja pengikut. Tidak ada dukungan empiris untuk dampak hipotesis kepemimpinan otentik pada kinerja keuangan hotel.
10	Keltu (2024) <i>The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia</i>	Independen: <i>HRM Practices</i> Dependen: Kinerja karyawan Intervening: Kepuasan kerja	SEM PLS	Studi ini menemukan korelasi positif yang signifikan antara praktik pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja diidentifikasi sebagai mediator antara praktik HRM dan kinerja karyawan. Dimensi spesifik dari praktik pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir akademik, semangat kerja tim, dan konseling, memiliki efek yang signifikan pada kinerja



No.	Nama Peneliti. Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
				karyawan, dengan dampak positif dan negatif yang diamati. Selain itu, pengembangan karir akademik, perencanaan suksesi, dan coun seling ditemukan memiliki efek positif yang signifikan secara statistik terhadap staf akademik di Universitas Mizan Tepi.
11	Wang et al. (2024) <i>The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement</i>	Independen: <i>Intrinsic Motivation</i> Dependen: <i>Sustainable Extra-Role Performance</i> Intervening: <i>Job Engagement</i>	model makro PROSES 4 dan analisis regresi berganda	Studi ini menemukan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan meningkatkan kinerja pekerjaan dan memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja, menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi secara internal lebih cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka. Juga ditetapkan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek yang sangat signifikan pada kinerja ekstra-peran, dengan bukti yang menunjukkan hubungan positif antara motivasi intrinsik dan kinerja ekstra-peran
12	Asghar et al. (2024) <i>Uncovering Leadership Perceived Leadership Styles and Employees Job Satisfaction in</i>	Independen: <i>Leadership, Work Environment, and Motivation</i> Dependen: Kinerja Guru	Regresi Berganda	Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif berkontribusi 4% terhadap kinerja guru, sementara lingkungan kerja yang mendukung memiliki dampak yang signifikan, berkontribusi 39,4% terhadap kinerja guru. Selain itu, motivasi



No.	Nama Peneliti. Tahun dan Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	<i>Higher Education</i>			menyumbang 11,4% dari varians dalam kinerja guru, menyoroti pentingnya faktor-faktor ini dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Sumber: jurnal terpublikasi (diolah, 2024)

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu di atas, perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu:

1. Perbedaan objek dan fokus penelitian, di mana penelitian ini berfokus pada objek Pegawai Bagian Akademik Universitas Hasanuddin (Lembaga Pendidikan Tinggi). Berbeda dengan penelitian terdahulu yang memiliki fokus pada Ngabonzima et al. (2020) fokus pada perawat dan bidan di rumah sakit tertentu di Rwanda, penelitian An et al. (2019) Pranoto and B (2024) fokus pada karyawan organisasi publik dan swasta di Denmark, BPJS Kantor Ketenagakerjaan Daerah Sumbagut, Wirawan et al. (2020) fokus pada karyawan yang direkrut secara acak dari perusahaan milik negara di bagian timur Indonesia, Widyaningsih & Arfiansyah (2020) fokus pada staf atau staf akademik Institut Islam Negeri Surakarta, Tran & Hoang (2024) berfokus pada objek manajer di organisasi publik di Vietnam, Yang et al. (2022) , Wong & Laschinger (2012) fokus pada pegawai keperawatan di rumah sakit perawatan akut, Wong & Laschinger (2012) perawat pada rumah sakit di Ontario, Mrak and Kvasić (2021) karyawan hotel, Keltu (2024) pada staff akademik di *Southwestern Ethiopia*, Wang et al. (2024) karyawan yang ja di berbagai pekerjaan dan lokasi dalam perusahaan produksi energi



yang berbasis di Kosovo, serta Asghar et al. (2024) fokus pada karyawan di pendidikan sekolah menengah.

2. Perbedaan metode yang digunakan, di mana dalam penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan SEM PLS. Sedangkan pada penelitian terdahulu menunjukkan metode analisis data yang berbeda seperti Ngabonzima et al. (2020); An et al. (2019) memanfaatkan SPSS sebagai analisis data, Pranoto and B (2024) memanfaatkan analisis jalur, Tran and Hoang (2024); Yang et al. (2022); Mrak and Kvasić (2021); Wang et al. (2024); Asghar et al. (2024) memanfaatkan analisis regresi berganda dalam metode analisis data yang digunakan.
3. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan berdasarkan *path goal theory* serta motivasi kerja. Sedangkan penelitian terdahulu memanfaatkan variabel independen yang berbeda seperti pada penelitian Ngabonzima et al. (2020) kepemimpinan manajerial, An et al., (2019) *behavior leadership*, Wirawan et al. (2020) menggunakan variabel kepemimpinan otentik dan modal psikologi, Tran and Hoang (2024) kepemimpinan transformasional, Yang et al. (2022) Kepemimpinan spriritual dan kepemimpinan kontingensi, Mrak and Kvasić (2021) kepemimpinan otentik, Keltu (2024) *HRM Practices*, Wang et al. (2024) motivasi intrinsik, serta pada penelitian Asghar et al. (2024) *Leadership, Work Environment*, dan *Motivation*.
4. Variabel dependen yang dikaji dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Sedangkan pada penelitian terdahulu, penelitian oleh Ngabonzima et al.



) mengkaji sekaligus Kepuasan Kerja, Niat untuk Tinggal, Services sien. Penelitian oleh An et al. (2019) mengkaji kepuasan kerja, Wirawan

et al. (2020) yaitu *work engagement*, Yang et al. (2022) motivasi kerja, Wong & Laschinger (2012) kinerja dan kepuasan kerja, Wang et al. (2024) *Sustainable Extra-Role Performance*,

5. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian terdahulu di mana pada studi Tran and Hoang (2024) keterlibatan karyawan, Wong & Laschinger (2012) *empowerment*, serta Wang et al. (2024) *job engagement*.

