

Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi pada Pegawai ASN Kecamatan Wonocolo

Fonnyta Herfianti¹, Dewie Tri Wijayati Wardoyo², Andre Dwijanto Witjaksono³
Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3}

Email korespondensi: fonnytaherfianti1@gmail.com

Abstract

This research seeks to evaluate the effects of leadership, job satisfaction, and motivation on the performance of ASN employees in Wonocolo District. A quantitative method was employed, using a survey with 150 employees participating as respondents. Data were collected via self-report questionnaires and analyzed through Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that while leadership does not significantly impact employee motivation, it does have a significant effect on employee performance. Job satisfaction plays a significant role in influencing both motivation and performance. Moreover, motivation has a significant impact on employee performance. The study concludes that job satisfaction is a crucial factor in shaping employee motivation and performance. District leaders are encouraged to focus on boosting job satisfaction by fostering a supportive work environment, ensuring fair compensation, and offering career development opportunities. Future research should consider using mixed methods, incorporating additional variables, conducting longitudinal studies, and utilizing diverse data collection approaches for a more comprehensive understanding

Keywords: *employee performance; job satisfaction; leadership; motivation.*

1. PENDAHULUAN

Manajemen diartikan sebagai kegiatan terkait koordinasi dan pengawasan pada tugas yang harus diselesaikan dengan tepat. Efisien didefinisikan sebagai pekerjaan dilakukan sesuai dengan sasaran atau menghasilkan keluaran dengan menggunakan sumber daya yang sesedikit mungkin. Efektivitas dalam konteks ini berarti pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi berusaha untuk meraih sasaran yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya seperti keuangan, teknologi, mesin, dan sumber daya alam. Namun, sumber daya manusia harus selalu menjadi fokus utama dalam upaya mencapai keberhasilan tersebut. Sumber daya manusia yang produktif akan mendorong produktivitas secara keseluruhan, sehingga peran mereka sangat vital dalam pencapaian.

Kecamatan merupakan pusat dari layanan yang utama di lingkungan masyarakat yakni memberikan layanan pemerintahan lokal kepada masyarakat. Sebagai unit administratif terendah dalam struktur pemerintahan, kecamatan bertanggung jawab atas berbagai aspek penting dalam kehidupan sehari-hari warga, mulai dari pendidikan, kesehatan, infrastruktur, hingga keamanan dan ketertiban. Menurut Peraturan Walikota Surabaya Nomor 94 tahun 2021. Camat memimpin kecamatan dan bertanggung jawab langsung kepada Walikota, dengan pelaporan melalui

Sekretaris Daerah. Kecamatan Wonocolo berlokasi di Surabaya bagian selatan. Kecamatan Wonocolo mempunyai 5 kelurahan yaitu Kelurahan Bendul Merisi, Jemurwonosari, Margorejo, Sidosermo dan Siwalankerto. Kecamatan Wonocolo dikategorikan sebagai kecamatan tipe A karena memiliki beban kerja yang signifikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sesuai dengan Peraturan Walikota Surabaya, posisi Camat berada di bawah Walikota, dengan tanggung jawab yang disampaikan melalui Sekretaris Daerah. Dengan demikian, Camat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tetap mengindahkan arahan dari Walikota yang disampaikan melalui Sekretaris Daerah, memastikan koordinasi yang efektif dalam pemerintahan kota.

Pengaruh seorang pemimpin kecamatan dapat dirasakan dalam berbagai aspek, mulai dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik, efisiensi pengelolaan sumber daya, hingga kemajuan pembangunan dan kesejahteraan sosial. Sebuah kepemimpinan yang kuat dan visioner dapat membawa perubahan positif yang signifikan bagi sebuah kecamatan, sementara kepemimpinan yang lemah atau tidak efektif dapat menyebabkan stagnasi, konflik, atau bahkan kemunduran dalam pembangunan dan pelayanan publik. Fungsi kritis seorang pemimpin dalam membimbing dan menginspirasi rekan-rekannya sangat diperlukan dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Wawancara awal untuk mendapatkan informasi yang menjadi dasar penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan Sekretaris Kecamatan, terungkap bahwa gaya kepemimpinan di Kecamatan Wonocolo cenderung bersifat paternalistik. Namun, seiring berjalannya waktu, gaya kepemimpinan ini mulai mengalami pergeseran ke arah yang lebih demokratis. Perubahan ini mencerminkan adanya upaya untuk melibatkan lebih banyak partisipasi dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan di lingkungan kecamatan tersebut.

Tipe kepemimpinan paternalistik ini adalah bersifat kebabakan, pemimpin di sini bersifat dan bertindak yang mirip hal tersebut sering menganggap dirinya selalu benar, karyawannya selalu dianggap lebih rendah dari atasan dalam hal ini pemimpin. Gaya kepemimpinan paternalistik tampak salah satunya adalah latar belakang pegawai mayoritas adalah berasal dari suku Jawa.

Kepemimpinan dalam budaya Jawa tidak hanya diukur dari kemampuan administratif atau teknis semata, tetapi lebih kepada kemampuan seorang pemimpin dalam menjadi teladan dan figur yang dihormati oleh masyarakat. Pemimpin yang mampu melindungi, mengayomi, serta memastikan terciptanya harmonisasi dan kerukunan di antara anggota masyarakat akan lebih diterima dan dihormati. Selain itu, dalam budaya Jawa, faktor-faktor seperti usia yang lebih tua, tingkat pendidikan, pengalaman yang luas, dan status ekonomi yang mapan sering kali menjadi pertimbangan penting dalam memilih seorang pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Jawa sangat menghargai senioritas dan kebijaksanaan yang datang dari pengalaman hidup yang panjang dalam proses seleksi kepemimpinan. (Santoso 2019)

Model kepemimpinan dan budaya masyarakat di Asia di antaranya Indonesia, India,

Malaysia, Iran dan Cina tidak jauh berbeda, adanya kesetabilan kehidupan melalui nilai kerukunan dan harmoni menjadi jiwa. Senioritas masih menjadi ukuran dalam memilih seorang pemimpin, meskipun seorang camat dan lurah dipilih oleh Walikota dan ditetapkan melalui SK namun gaya kepemimpinan paternalistik masih berlaku.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis adalah pendekatan yang menekankan pentingnya memperhatikan dan memenuhi kebutuhan serta kepentingan bawahan. Kepemimpinan demokratis ini sangat cocok digunakan saat ini di era keterbukaan. Dr. C B. Ragothaman (2018) melakukan penelitian pada pekerja dengan level jabatan menengah dari sektor jasa di Daerah Lembah Klang, di Malaysia, dengan responden dari perusahaan alat bantu dengar. Dalam upayanya mewujudkan misi didalam perubahan birokrasi yang terpercaya, mampu beradaptasi serta pandai dalam menggunakan teknologi digital dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan dimasyarakat luas, dalam hal ini Pemerintah Kota Surabaya memerlukan model kepemimpinan yang tepat. Saat ini, model kepemimpinan yang paling sesuai adalah kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin diharapkan mampu mengarahkan organisasi untuk beralih dari layanan yang bersifat fisik menuju layanan yang lebih terpadu dan efisien dengan memanfaatkan teknologi digital. Pendekatan kepemimpinan ini sangat penting untuk memastikan bahwa transformasi birokrasi berjalan efektif, sehingga pelayanan publik menjadi lebih responsif dan terintegrasi dengan baik dalam era digital.

Penelitian yang dilakukan oleh Voon et al. pada tahun 2011 mengumpulkan data melalui survei berbentuk kuesioner, yang ditujukan kepada pegawai di wilayah Selangor, Malaysia. Beberapa lembaga yang menjadi target survei ini meliputi Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Urusan Konsumen, Dewan Perwalian Masyarakat Adat, Departemen Pendaftaran Nasional, Departemen Kesejahteraan Sosial, serta Departemen Imigrasi Malaysia. Penelitian ini melibatkan 200 karyawan dari berbagai tingkat di perusahaan, mulai dari administrasi hingga manajemen atas. Hasilnya menunjukkan Gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional terbukti memiliki dampak lebih terhadap kepuasan kerja, sehingga dianggap lebih cocok untuk diterapkan dalam organisasi dalam pemerintahan.

Robbins (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah gambaran dari keseluruhan anggapan atau persepsi tentang pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja bukan hanya soal gaji atau insentif finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai aspek. Diantaranya suasana lingkungan kerja yang nyaman, peluang untuk pengembangan diri dan pembelajaran, dukungan yang diberikan oleh atasan dan kolega, serta pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan. Peningkatan kepuasan ini, pada akhirnya, berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang merasa puas cenderung lebih berkomitmen dan produktif dalam pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan Hochwarter, et.al (2020) dengan sampel terdiri dari 270 personel manajerial jaringan hotel nasional yang berlokasi di seluruh Amerika Serikat menunjukkan bahwa hubungan positif terkuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Rožman (2017)

dalam penelitiannya di Slovenia dengan menyebarkan kusioner pada 400 perusahaan melibatkan satu karyawan di setiap perusahaan. Karyawan tersebut dibagi menjadi dua kelompok: Karyawan muda dimasukkan dalam kelompok usia di bawah 50 tahun, sedangkan karyawan yang lebih tua diklasifikasikan dalam kelompok usia 50 hingga 65 tahun. Uji Mann-Whitney U digunakan untuk menganalisis dan memverifikasi adanya perbedaan motivasi serta kepuasan kerja di antara kedua kelompok tersebut.

Terkait tersebut hal di atas pengamatan penulis terhadap fenomena kepuasan kerja yang ada di Kecamatan Wonocolo adalah pegawai tidak pada faktor finansial karena mengingat pegawai ASN telah mendapatkan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP), masalah ketidakpuasan timbul

karena kurangnya dukungan pengembangan karir dan peningkatan kompetensi. Pegawai bekerja berdasarkan kebiasaan yang mereka pahami dari para seniornya dan pengalaman saat berinteraksi dengan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan hasil evaluasi merit oleh Komisi Aparatur Nasional (KASN) pada tahun 2021 yang menunjukkan bahwa pengembangan karir pegawai nilainya paling rendah. KASN mengidentifikasi bahwa terdapat kompetensi dari pegawai yang kurang, analisa yang kurang serta banyaknya kesenjangan pada keterampilan dari pegawai.

Upaya peningkatkan kinerja pada organisasi kecamatan menjadikan sebuah tantangan tersendiri, salah satunya adalah E-Government sebagai aktivitas didalam perintah presiden dalam menyatakan kegiatan yang transparan. Hasil pengamatan peneliti penggunaan E-Government dalam bentuk aplikasi layanan dan laporan melalui online sudah banyak dan bermacam-macam, hanya saja masih ada pegawai yang kurang cakap dalam menggunakannya selain itu sejalan dengan konsep Surabaya Smart City Pemerintah Kota Surabaya pada tahun 2024 mewacanakan Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat melakukan kerja dari mana saja, hal ini berarti ASN tidak harus bekerja dan dapat melakukan layanan tidak hanya di kantornya, hal tersebut tentu akan menjadi tantangan tersendiri mengingat masih adanya pegawai yang kurang cakap dalam menggunakan aplikasi yang ada saat ini.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan tahun 1996 motivasi berkaitan dengan cara-cara untuk mendorong semangat kerja dari bawahan, sehingga mereka bersedia melakukan pekerjaan yang dianggap mampu untuk menunjukkan potensi terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, memotivasi karyawan merupakan tantangan yang kompleks. Motivasi tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kompetensi, tetapi juga untuk menumbuhkan keinginan dan dedikasi yang tinggi di kalangan karyawan, agar mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan organisasi. Bakat, ketrampilan, dan kemampuan yang ada pada diri seorang pekerja tidak memiliki arti apabila mereka tidak mau menggunakan potensi dirinya. Pengamatan penulis meskipun tunjangan telah diterimakan, namun masih ada pekerja yang kurang memperlihatkan potensi dalam mengemban sebuah tugas dengan

baik. Artinya, para pegawai tersebut kurang menunjukkan motivasi kerja yang baik yang merupakan pekerjaan utama mereka sebagai PNS.

Beberapa penelitian mendukung teori motivasi terhadap kinerja sesuai penelitian yang diteliti oleh Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi pada tahun 1981 dengan gambaran sebagai berikut The study aims to evaluate the influence of work motivation on the productivity of Otuksa Japan employees. A survey involving 200 Otuksa Japan workers was conducted, providing data for the research findings. Utilizing structural equation modeling (SEM), the study revealed that factors such as workplace relationships, career development, compensation and benefits, and working conditions positively influence employees' job motivation. Among these factors, career development has the greatest impact on employee motivation. Notably, the study established a positive relationship between the motivation of Otuksa employees and their performance at work.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa teori yang menghubungkan kepemimpinan, kepuasan, dan motivasi dengan kinerja tidak selalu sesuai dengan kondisi di lapangan. Sebagai contoh, Menurut penelitian yang dilakukan oleh Imelda dkk (2021) terhadap sample pada karyawan PT. Naga Hari Utama menemukan bahwa sebuah gaya kepemimpinan ternyata tidak memberikan dampak yang dinilai positif. Dapat disimpulkan, penerapan gaya kepemimpinan tertentu tidak secara langsung meningkatkan atau mengubah tingkat motivasi para karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Penelitian ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan motivasi kerja mungkin memerlukan pendekatan yang lebih holistik, yang tidak hanya berfokus pada aspek kepemimpinan saja.. Begitu pula dengan penelitian oleh Hidayat (2021) pada sample pekerja atau karyawan PT Surya Yoda Indonesia hasil dari penelitian tersebut mendapatkan hasil yaitu motivasi memperlihatkan pengaruh yang tidak signifikan pada kinerja. Penelitian oleh Munawaroh (2020) pada karyawan PT. Bambu Tirta Engineering ditemukan sebuah data yakni dalam kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja yang dikerjakan oleh karyawan. Hal serupa ditemukan dalam penelitian oleh Haryanti (2006) Studi kasus di Rumah Sakit Islam Klaten menunjukkan bahwa budaya organisasi serta gaya kepemimpinan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja di masa depan. Penelitian Amin (2019) terhadap karyawan AMIK Yapennas Kendari juga mengungkapkan bahwa tidak ada keterkaitan yang jelas antara kepuasan kerja dengan motivasi pegawai.

Salah satu masalah yang dihadapi Kecamatan Wonocolo, sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategis Kecamatan Wonocolo 2021-2026, adalah terbatasnya jumlah dan kompetensi pegawai di kecamatan dan kelurahan. Hal ini yang menjadikan sebab menurunnya sebuah fungsi layanan serta agenda di Kecamatan Wonocolo. Hal ini meliputi beberapa aspek diantaranya adalah kepemimpinan, kepuasan, motivasi karyawan, dan kinerja mereka. Dalam hierarki organisasi pemerintahan, ASN biasanya bekerja di bawah arahan dan pengawasan atasan langsungnya, sambil tetap berpegang pada kode etik serta peraturan yang mengatur tata kelola

pemerintahan. Ketaatan terhadap peraturan tersebut tidak hanya memastikan pelaksanaan tugas yang efektif, tetapi juga mendukung terciptanya pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pelayanan publik, ASN harus selalu menjaga integritas dan profesionalisme. Hal ini menegaskan pentingnya peran dan posisi ASN dalam aktivitas kesehariannya didalam melaksanakan sebuah tugas-tugas di lingkungan pemerintahan.

1.1 Kepemimpinan

1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Handoko (2003:27) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan potensi yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain agar mereka bekerja menuju pencapaian tujuan dan sasaran. Dalam konteks ini, kepemimpinan dianggap sebagai kualitas yang sangat penting dan esensial bagi seorang pemimpin.

Robbins dan Coulter (2005:284) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu keterampilan penting yang memungkinkan individu untuk tidak hanya mempengaruhi, tetapi juga mengarahkan sekelompok orang dalam mendapatkan target. Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengkoordinasikan upaya kolektif anggota kelompok agar mereka bergerak menuju tujuan utama. Dalam konteks ini, kepemimpinan diartikan sebagai aktivitas membangun visi bersama dan memastikan bahwa setiap anggota kelompok memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Robbins (2006:127), kepemimpinan yaitu potensi didalam memberikan sebuah pengaruh dalam pencapaian sebuah tujuan yang telah ditetapkan. di mana peran kepemimpinan diperoleh berdasarkan jabatan tersebut..

Menurut Pamudji, seperti yang disebutkan dalam penelitian yang telah diteliti Zulheri (2012), dalam suatu organisasi kepemimpinan dapat dilihat melalui fungsi berikut:

- 1) Seorang pemimpin memberikan sebuah pengaruh kepada bawahan secara baik dan efektif yang bertujuan dalam pencapaian target dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin dapat memastikan bahwa tugas yang diberikan dapat dipahami dengan jelas dan sesuai dengan sasaran perusahaan.
- 2) Pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin adalah serangkaian langkah yang dilakukan untuk menetapkan strategi perusahaan secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan pertimbangan atas saran dan masukan dari bawahan, sekaligus keputusan yang diambil atas pertimbangan sendiri oleh pemimpin.
- 3) Memotivasi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memberikan dorongan kepada karyawan atau bawahannya, memenuhi harapan mereka, dan memberikan penghargaan atas upaya yang dilakukan. Tindakan ini bisa berupa pemberian apresiasi dalam bentuk material maupun non-material, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, komitmen, serta kepuasan kerja. Seorang pemimpin memainkan peran krusial dalam

menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga motivasi karyawan tetap terjaga dan sasaran organisasi dapat dicapai dengan lebih efisien dan optimal.

Siagian (2012:62) memberikan hasil pada penelitiannya yaitu sebuah kemampuan dalam memberikan pengaruh kepada individu lainnya agar mereka bersedia melakukan kehendak dari pimpinan tersebut meskipun terdapat hal-hal yang terpaksa untuk dilakukan. Dalam penelitian tersebut, Siagian mengidentifikasi bahwa peran seorang pemimpin dalam sebuah kelompok atau organisasi dapat diwujudkan dalam tiga bentuk utama:

1. Interpersonal
2. Informasional
3. Pengambilan keputusan.

Pemimpin memiliki tanggung jawab dalam melakukan aktivitasnya seperti memberikan arahan, memberi motivasi yang membuat perannya sebagai penghubung dalam membuat komunikasi yang baik pada semua pihak dalam sebuah organisasi dalam pencapaian yang utama yakni layanan yang baik.

Peranan kepemimpinan juga diharuskan menjadi peran yang informasional. Dalam peran ini, pemimpin bertindak sebagai penyedia, penerima, serta penganalisis informasi yang esensial untuk mendukung proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan operasional organisasi. Peran ini sangat penting untuk menjaga transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas operasional dalam mencapai tujuan strategis organisasi

Peneliti dapat memberikan sebuah kesimpulan yakni kepemimpinan merupakan sebuah keahlian dari setiap individu dalam memberikan pengaruh dan dorongan guna pencapaian yang diharapkan baik secara individual meski dari bawahan sangat tidak menyukainya.

1.1.2 Indikator Kepemimpinan

Definisi yang dikemukakan oleh Siagian (2012:121), terdapat indikator evaluasi diantaranya:

1. Menciptakan suasana kerja yang dipenuhi dengan rasa saling percaya.
2. Memberikan penghargaan terhadap ide-ide yang diajukan oleh bawahan.
3. Memperhatikan dan menghargai anak buahnya.
4. Mengutamakan kenyamanan .
5. Memastikan pegawai mendapatkan kesejahteraan.
6. Mempertimbangkan kepuasan kerja bawahan.
7. Memberikan pengakuan kepada pegawai yang berprestasi secara profesional dan tepat.

Terdapat 5 indikator dari proses kepemimpinan yang dikemukakan oleh Samsul Arifin (2019) yakni :

1. Kemampuan untuk membangun kerja sama dan menjalin hubungan yang harmonis sangat penting, dengan fokus utama pada menciptakan kolaborasi di antara para pegawai. Selain itu juga seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam memotivasi karyawan, karena hal

ini merupakan elemen kunci yang diperlukan untuk meningkatkan semangat dan produktivitas mereka.

2. Kemampuan yang efektif yaitu sebuah kemampuan dalam melibatkan upaya untuk menyelesaikan tugas di luar batas kemampuan saat dibutuhkan. baik pimpinan maupun karyawan harus dituntut menyelesaikan segala pekerjaan yang diberikan sesuai waktu yang ditentukan dan menjaga ketepatan waktu dalam kehadiran tanpa keterlambatan.
3. Kepemimpinan yang partisipatif mengutamakan proses pengambilan keputusan melalui diskusi bersama para pegawai. Agar pimpinan dapat dengan sigap memutuskan hal apa yang harus dikerjakan.
4. Kemampuan untuk mendelegasikan tugas dan mengatur waktu merupakan keterampilan yang dimiliki seseorang pemimpin yang diharapkan dapat menempatkan kepentingan pribadi di belakang prioritas organisasi yang lebih besar, sambil tetap menggunakan waktu yang tersisa untuk urusan pribadi.
5. Kemampuan dalam mempercayakan sebuah pekerjaan kepada bawahannya merupakan hal yang krusial. Seorang pemimpin harus dapat mengidentifikasi tanggung jawab yang sebaiknya ditangani secara langsung dan yang lebih efektif dikerjakan secara bersama-sama dalam tim. Di samping itu, pemimpin perlu secara konsisten memberikan arahan dan pelatihan kepada pegawai untuk memperkuat kemampuan mereka dalam mengambil keputusan yang tepat.

Menurut penelitian yang dilakukan I Nyoman Jaka A. W (2013), untuk mempertahankan kinerja dalam sebuah organisasi, diperlukan strategi kepemimpinan yang berfokus pada empat indikator utama, yakni:

1. Seorang pemimpin umumnya merupakan individu yang cerdas daripada bawahan mereka, yang memastikan para pemimpin tersebut memiliki ketepatan dalam membuat keputusan dalam berbagai situasi. Kecerdasan yang superior ini memberikan pemimpin kemampuan untuk memahami masalah dengan lebih baik, mengantisipasi tantangan, dan menemukan solusi yang lebih inovatif, sehingga meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam memimpin organisasi atau tim mereka
2. Kedewasaan dan Kemampuan untuk membangun hubungan sosial yang luas sangat penting bagi seorang pemimpin dalam berinteraksi dilingkungan kerja mereka ataupun diluar lingkungan kerja mereka. Pemimpin yang sukses biasanya memiliki kestabilan emosi yang baik, yang memungkinkan mereka untuk tetap tenang dan teguh dalam mempertahankan pendirian yang mereka yakini benar. Kematangan emosional ini membantu pemimpin untuk tidak mudah panik atau terpengaruh oleh tekanan.
3. Pemimpin yang sukses biasanya terdapat sebuah motivasi dalam diri yang kuat dalam meraih prestasi. Dorongan kuat ini menjadi pendorong utama dalam mencapai hasil yang maksimal dan membawa keberhasilan bagi organisasi atau tim yang mereka pimpin.

4. Sikap hubungan kemanusiaan yang baik ditunjukkan melalui pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan setiap individu, sehingga bawahan merasa dihargai dan cenderung memberikan dukungan kepada pemimpin tersebut.

1.2 Kepuasan Kerja

1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah aspek penting dalam manajemen organisasi karena memiliki dampak besar pada karyawan. Penelitian Suwatno (2011:263) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan produktivitas, memperbaiki sikap, dan mendukung kesuksesan organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menampilkan hasil pada individu tersebut dalam berbagai bentuk perilaku negatif, yang bervariasi di antara karyawan. Ketidakpuasan ini seharusnya dapat diidentifikasi oleh perusahaan untuk diatasi sejak awal.

Definisi yang dikemukakan Hani Handoko (2000:193), Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang terbentuk dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari sisi positif maupun negatif. Tingkat kepuasan ini dapat memengaruhi sejumlah faktor, termasuk absensi, tingkat turnover, motivasi kerja, dan berbagai isu personalia lainnya.

Robbins (2003:104) dalam pernyataannya mengemukakan hasil yaitu sikap keseluruhan seseorang terhadap pegawainya. Orang dirasa memiliki rasa puas cenderung memiliki sikap positif, sedangkan yang tidak puas mungkin bersikap negatif. Kepuasan ini terkait dengan berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Robbins juga

menyebutkan metode untuk mengukur kepuasan kerja, termasuk Single Global Rating Method (SGRM) yang menilai sikap secara keseluruhan, dan Summation Score Method (SCM) yang mengukur berbagai aspek pekerjaan.

Penelitian oleh Adams, yang dikutip dalam As'ad (2005:78), teori yang dikemukakan berpusat pada persepsi individu pemimpin yang memiliki sikap adil dalam kesehariannya. Menurut teori ini, ada tiga elemen utama yang mempengaruhi persepsi keadilan: Input (kontribusi yang diberikan), Outcomes (hasil yang diperoleh), dan *Comparison Person* (orang yang dijadikan pembandingan). Ketiga elemen ini bersama-sama menentukan apakah seseorang merasa diperlakukan dengan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*).

Penelitian yang dilakukan Sutrisno (2016:74), mendefinisikan bahwa “Kepuasan kerja juga mencakup aspek fisik, seperti kenyamanan dan keamanan tempat kerja, serta faktor psikologis, seperti perasaan dihargai, diakui, dan terpenuhi kebutuhan emosionalnya”.

Menurut Edison (2016:213), mendefinisikan bahwa “Kepuasan dalam bekerja merupakan kumpulan perasaan dan tanggapan karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka,

baik yang memberikan kesenangan maupun yang menimbulkan ketidaknyamanan. Perasaan ini mencerminkan bagaimana karyawan menilai pengalaman mereka di tempat kerja, termasuk aspek- aspek yang mereka anggap positif atau negatif dalam menjalankan tugas-tugas mereka.”.

Menurut Afandi (2018 : 74), mendefinisikan “Kepuasan kerja merupakan hal yang memiliki nilai positif yang ada pada seorang individu karyawan yakni perasaan serta perilaku. Sikap ini muncul dari penilaian terhadap pekerjaan, yang dianggap sebagai bentuk penghargaan atas upaya yang dilakukan dalam mencapai nilai-nilai penting yang melekat pada pekerjaan tersebut.”.

Menurut Wulantika, (2017:5), Secara umum, kepuasan kerja diartikan sebagai pandangan individu terhadap pekerjaannya. Karena terkait dengan sikap, kepuasan kerja melibatkan berbagai aspek, termasuk lingkungan kerja dan kecenderungan perilaku seseorang dalam merespons situasi yang terjadi di tempat kerja. Sikap ini mencerminkan bagaimana seseorang menilai dan merasakan pengalaman kerjanya, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi, produktivitas, serta hubungan interpersonal di lingkungan kerja.”.

Sutrisno (2009:132) mengutip hipotesis Maslow yang menyatakan bahwa ada lima hierarki kebutuhan yang dapat digunakan untuk mengkategorikan yakni:

1. Kebutuhan Fisiologis (Fisiologis). keharusan untuk melindungi kehidupan dari kematian. Persyaratan paling mendasar adalah yang ini. Kebutuhan tersebut diantaranya kebutuhan untuk kehidupan sehari-hari seseorang untuk melindungi dirinya sendiri; kebutuhan untuk memenuhi persyaratan inilah yang memotivasi individu untuk bekerja;
2. Perlunya rasa aman dan tenteram. Seseorang berusaha memuaskan keinginannya yang terus meningkat baik sebuah rasa yang aman serta keselamatan bagi dirinya dan keluarganya— setelah kebutuhan mendasarnya terpuaskan;
3. Perlunya hubungan sosial (afiliasi). Nama umum untuk kebutuhan sosial mencakup kebutuhan atau kebutuhan afiliasi. Kebutuhan untuk hidup berdampingan dengan orang lain adalah persyaratan ini. Satu-satunya tempat yang dapat memuaskan keinginan ini adalah di masyarakat; Anda tidak dapat memuaskannya sendiri. Hanya orang lain yang bisa. Dia ingin mendapat teman dan kenalan dalam hidup, dan dia menyesal dikucilkan dari masyarakat;
4. Kebutuhan akan persetujuan (harga diri). Menghargai diri sendiri dan lingkungan sekitar merupakan hal yang penting bagi setiap orang. Dorongan akan prestise pribadi meningkat seiring dengan pangkat dan posisi seseorang dalam suatu organisasi;
5. Perlunya mencapai aktualisasi diri. Kategori tuntutan tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi. Biasanya, seseorang bertindak untuk memuaskan kebutuhan puncak ini berdasarkan pengetahuan dan keinginannya sendiri, bukan atas saran orang lain dalam situasi ini, seseorang ingin menunjukkan keahliannya dengan kemampuan terbaiknya di

setiap lokasi. Peneliti mengklaim bahwa kepuasan adalah refleksi

Menurut peneliti kepuasan adalah cerminan perasaan seseorang dalam memandang pekerjaannya di mana perasaan tersebut dapat berpengaruh pada produktivitasnya, apabila dia merasa puas maka akan terlihat dengan meningkatnya produktivitas, dan adanya perubahan sikap serta perilaku menuju yang positif yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti imbalan kerjasama antar pegawai yang terdapat hubungan dengan psikologis dan faktor fisik.

1.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:120), ada dua faktor kunci yang berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor internal yang berasal dari karyawan itu sendiri dan faktor eksternal yang terkait dengan kondisi pekerjaan mereka. Faktor-faktor ini mencakup:

- a. Berbagai faktor seperti kecerdasan (IQ), kemampuan, usia, gender, kondisi fisik, jenjang pendidikan, pengalaman kerja, durasi masa kerja, karakter, emosi, pola pikir, persepsi, serta pandangan terhadap pekerjaan memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi tingkat efektivitas dan produktivitas seorang karyawan.
- b. Faktor-faktor pekerjaan, seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, tingkatan pangkat atau golongan, serta posisi dalam perusahaan, juga memiliki peran penting.

Yuniarsih (2017:26) mengidentifikasi beberapa indikator, yaitu:

- a. Kualitas supervisi;
- b. Kondisi lingkungan kerja;
- c. Peluang untuk promosi;
- d. Dukungan dari rekan kerja;
- e. Tugas yang memberikan tantangan mental; dan
- f. Imbalan berupa upah atau gaji.

Sule & Priansa (2018:172) menyebutkan sejumlah indikator, yang meliputi:

- a. Kompensasi yang diterima;
- b. Kesempatan untuk mendapatkan promosi;
- c. Kualitas supervisi yang diterima;
- d. Tunjangan tambahan yang diberikan;
- e. Penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja;
- f. Prosedur dan peraturan kerja yang berlaku;
- g. Hubungan dengan rekan kerja;
- h. Sifat dan karakteristik pekerjaan itu sendiri; dan
- i. Kualitas komunikasi dalam lingkungan kerja.

Pendapat dari Robbins & Judge (2015:50) terkait dengan indikator kepuasan kerja adalah :

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan

Kepuasan kerja dapat dicapai ketika sebuah tanggung jawab yang dilaksanakan oleh seorang

pegawai selaras dengan minat serta keahliannya. Ketika pekerjaan yang dilakukan sejalan dengan minat dan kemampuan pegawai, mereka cenderung merasa lebih puas dan termotivasi, sehingga mampu bekerja dengan lebih efektif dan produktif.

b. Kepuasan terhadap imbalan

Kepuasan kerja tercapai ketika pegawai merasakan bahwa upah yang mereka dapatkan sebanding dengan kompensasi yang diterima oleh pegawai lain.

c. Kepuasan terhadap supervisi atasan

Terdapat rasa puas yang dirasakan oleh pegawai ketika mereka memiliki atasan yang tidak hanya dapat memberikan dukungan untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga mampu memberikan dorongan dan motivasi yang penting untuk meningkatkan semangat dan kinerja kerja mereka.

d. Kepuasan terhadap rekan kerja

Pegawai merasa puas ketika mereka memiliki rekan-rekan kerja yang tidak hanya mampu memberikan bantuan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga menawarkan dorongan sosial yang membantu memupuk semangat dan kebersamaan di tempat kerja.

e. Kesempatan promosi

Peluang untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi pada struktur organisasi sangat penting untuk kepuasan dan motivasi pegawai. Ketika pegawai memiliki kesempatan untuk memajukan karier mereka melalui promosi dan peningkatan posisi jabatan. Kesempatan ini memberikan mereka harapan untuk pertumbuhan profesional, memperluas keterampilan, dan mencapai tujuan karier lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi.

Porter, seperti dijelaskan oleh Bagia (2015:125), menguraikan lima dimensi kepuasan kerja dalam teori perbedaan sebagai berikut:

a. *Pay* (gaji) diartikan sebagai persepsi tentang kompensasi yang diterima.

b. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri) adalah pandangan seorang didalam aspek-aspek aktivitas pekerjaan, termasuk variasi keterampilan yang diperlukan, kejelasan tugas, pentingnya peran dalam organisasi, dan umpan balik yang diterima atas hasil pekerjaannya..

c. *Promotion* (Promosi)

Promosi adalah peluang bagi seseorang untuk maju dan meraih prestasi dalam kariernya. Menurut penelitian Noe et al. (2010), promosi diartikan sebagai proses di mana seorang karyawan dialihkan dan ditempatkan dalam posisi jabatan yang lebih tinggi daripada posisinya yang terdahulu.

d. *Coworkers* (Rekan Kerja) adalah peluang bagi setiap pekerja untuk menjalin kerjasama dengan sesama kolega, yang memungkinkan mereka saling bertukar ide serta mendiskusikan berbagai tantangan yang muncul dalam pekerjaan. Selain itu, kelompok kerja juga berperan sebagai jaringan dukungan sosial yang vital, membantu para pekerja dalam mengatasi

berbagai kesulitan dan menjaga kesejahteraan mereka di lingkungan kerja.

- e. *Working Condition* (Kondisi Kerja) meliputi berbagai elemen yang mempengaruhi lingkungan kerja secara menyeluruh. Pada aspek fisik, hal ini mencakup suhu, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, tingkat kebisingan, dan kebersihan tempat kerja, serta peraturan yang berlaku di lingkungan kerja. Aspek psikologis mencakup faktor-faktor seperti rasa bosan dan kelelahan yang dapat muncul selama bekerja. Selain itu, kondisi kerja juga mencakup aspek temporer, seperti durasi jam kerja dan waktu yang dialokasikan untuk istirahat. Semua elemen ini bersama-sama berkontribusi pada kualitas lingkungan kerja dan kesejahteraan pekerja.

Luthan dalam bukunya terkait kepuasan menyebutkan beberapa indikator, yaitu:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Aktivitas tersebut terjadi ketika seseorang diberi peluang untuk belajar dan mengambil tanggung jawab yang sesuai dengan minat serta keahliannya.

- b. Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan terhadap gaji bukan hanya soal pemenuhan hal yang mendasar serta sebagai sarana untuk mencapai keinginan dari ukuran yang lebih tinggi. Bagi karyawan, gaji tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga dianggap sebagai indikator bagaimana manajemen menghargai kontribusi mereka terhadap perusahaan. Pandangan ini membuat gaji menjadi simbol penting yang mencerminkan nilai yang diberikan perusahaan terhadap peran dan keterlibatan karyawan.

- c. Kepuasan dengan promosi

Kepuasan terhadap promosi tidak hanya berkaitan dengan peluang untuk naik jabatan dalam organisasi, tetapi juga memiliki pengaruh besar terhadap kesejahteraan individu. Sementara kemajuan dalam karier memang penting, banyak kesempatan yang didapatkan untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan keterampilan dasar, lebih berharga. Dalam konteks ini, promosi bukan sekadar peningkatan posisi, melainkan juga kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Keseimbangan antara peluang karier dan pengembangan diri menjadi faktor kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan..

- d. Kepuasan terhadap atasan

Dalam aktivitas kesehariannya kepuasan terhadap atasan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan terdiri dari dua dimensi utama yang memengaruhi tingkat kepuasan tersebut. Dimensi pertama berfokus pada orientasi terhadap karyawan, yang melibatkan perhatian pada kebutuhan pribadi dan kesejahteraan mereka, seperti memberikan nasihat, bantuan, komunikasi yang efektif, dan memastikan pengaturan kerja yang mendukung. Dimensi kedua adalah suasana yang partisipatif bahwa karyawan juga dapat mengambil keputusan.

- e. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Kepuasan terhadap pekerja lainnya mencerminkan tingkat dukungan yang diberikan oleh tim.

Rekan kerja yang solid membantu mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kepuasan individu melalui kebersamaan dan dukungan.

1.3 Motivasi kerja

1.3.1 Pengertian Motivasi kerja

Diartikan sebagai ukuran waktu seorang individu mampu mempertahankan semangat dan upaya dalam menjalankan tugasnya. Untuk memahami konsep ini lebih dalam, menurut Priyono Marnis, motivasi merupakan kumpulan kekuatan internal dalam memelihara perilaku individunya. dalam konteks ini, menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias dan komitmen tinggi.

Motivasi diartikan sebagai "Dorongan dari dasar pemikiran dan psikologis individu dalam memberi arahan seseorang menuju suatu tujuan" oleh Rivai (2005:456). Seseorang membutuhkan motivasi untuk tetap fokus dan mempertahankan sikapnya.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai proses inisiasi yang memberikan semangat untuk menjadi lebih baik dalam pemenuhan kebutuhannya dan tampak dari segi fisik maupun psikisnya. Dalam kata lain, motivasi ini dapat dipahami sebagai kekuatan pendorong yang muncul dengan tujuan mencapai target tertentu, sebagaimana dijelaskan oleh Luthans (2006). Sementara itu, Berdasarkan pendapat Winardi yang dikutip oleh Yoel (2013), motivasi kerja adalah kekuatan potensial yang terdapat dalam diri seseorang dan dapat tumbuh melalui dorongan internal maupun pengaruh eksternal.

Safrijal (2010), mengutip Amirullah dan Hanafi (2002), menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang memengaruhi timbulnya, pengarahan, dan kelangsungan perilaku yang terkait dengan lingkungan kerja. Selain itu, Safrijal juga mengacu pada pendapat Ridwan dan Kuncoro (2008), yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari berbagai proses internal dan eksternal dalam diri seseorang yang memicu semangat serta ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu.

1.4 Motivasi

1.4.1 Pengertian Motivasi

Sagir, seperti yang dikutip oleh Siswanto Sastrohadiwiryo (2003: 268-270), motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai unsur penggerak. Beberapa faktor yang memengaruhi motivasi karyawan meliputi:

- a. Pencapaian kinerja (Achievement): Keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas dan mencapai target yang ditetapkan.
- b. Penghargaan (Recognition): Pengakuan dan apresiasi atas kontribusi dan hasil kerja yang dicapai.
- c. Tantangan (Challenge): Kesempatan untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang dan

merangsang kemampuan.

- d. Tanggung jawab (Responsibility): Pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan peran karyawan.
- e. Pengembangan (Development): Kesempatan untuk pengembangan diri, baik dalam keterampilan maupun pengetahuan.
- f. Keterlibatan (Involvement): Partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dan proses kerja.
- g. Kesempatan (Opportunity): Akses terhadap peluang untuk kemajuan dan pertumbuhan karir. Faktor-faktor ini berperan penting dalam mendorong motivasi karyawan.

Menurut Mangkunegara, ada tiga cara untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai:

- a. Material Motivation: Segala bentuk dorongan yang dapat diukur dengan uang.
- b. Semi Material Motivation: Bentuk motivasi yang tidak dapat diukur dengan uang, seperti penempatan yang tepat, pelatihan sistematis, semangat kerja, jaminan pekerjaan, kondisi kerja yang menyenangkan, fasilitas, rekreasi, dan perumahan.
- c. Non Material Motivation: Semua dorongan yang tidak termasuk dalam kategori Material dan Semi-Material.

Berdasarkan teori motivasi Mc.Clelland dalam Robbins (2006:208), menjelaskan ada tiga kebutuhan dalam motivasi kerja yaitu :

- a. Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk mengungguli dan mencapai hasil yang memenuhi standar tinggi. Pegawai dengan kebutuhan ini sangat bersemangat untuk berhasil, bukan hanya karena imbalan atau pengakuan, tetapi karena keinginan untuk mencapai prestasi pribadi. Dengan begitu, mereka bisa segera mengetahui apakah mereka sudah membuat kemajuan atau belum. Mereka juga menetapkan tujuan yang menantang untuk terus mendorong diri sendiri agar lebih baik. Bagi mereka, prestasi adalah tentang terus memperbaiki diri, bukan sekadar mencapai hasil akhir..
- b. Kebutuhan akan kekuasaan adalah dorongan dalam diri seseorang dalam memberi pengaruh terhadap individu lainnya dengan sukarela. Pegawai yang memiliki kebutuhan ini (disebut *nPow - need for power*) cenderung memiliki keinginan kuat untuk memiliki dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Bagi mereka, kekuasaan adalah tentang memiliki pengaruh dan status dalam kelompok atau organisasi, bukan sekadar mencapai hasil pekerjaan yang optimal.
- c. Kebutuhan afiliasi mengacu pada keinginan seseorang untuk menjalin hubungan antarpribadi yang erat dan bersahabat. Kebutuhan ini mencakup keinginan untuk membentuk dan menjaga hubungan yang harmonis dengan orang lain.

Menurut Ridwan (2002:34), teori motivasi terdiri dari dua variabel utama, yaitu motif, harapan, dan insentif. Setiap variabel ini memiliki pengertian dan peran penting dalam mempengaruhi motivasi seseorang, yakni :

- a. Motif

Motif merupakan dorongan yang memicu keinginan dan menjadi kekuatan penggerak seseorang dalam bekerja.

- b. Harapan (*Expectancy*)Harapan diartikan sebagai kemungkinan muncul karena adanya tindakan yang dilakukan, dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan.
- c. Insentif (*Incentive*)

Insentif adalah strategi yang digunakan untuk mendorong peningkatan motivasi di kalangan bawahan dengan memberikan penghargaan kepada individu yang berhasil mencapai atau bahkan melampaui kinerja yang telah ditargetkan. Dengan memberikan insentif, organisasi tidak hanya mengakui usaha dan prestasi para karyawan tetapi juga mendorong mereka untuk terus meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Insentif ini bisa berupa bonus, penghargaan, atau bentuk lain yang dirancang untuk mendorong karyawan agar selalu memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

1.5. Kinerja Pegawai

1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Robbins (2016), kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai berdasarkan kriteria yang sesuai dengan posisinya.

Menurut Bernardin dan Russel (2013:248), prestasi atau kinerja diartikan sebagai catatan pencapaian hasil dalam pelaksanaan tugas atau aktivitas tertentu selama periode waktu yang telah ditetapkan.

Dessler (2013) berpendapat bahwa kinerja merupakan pencapaian aktual seorang pegawai dibandingkan dengan pencapaian yang diharapkan. Prestasi kerja yang diharapkan ini didasarkan pada standar yang telah ditetapkan sebagai acuan, sehingga memungkinkan untuk mengevaluasi kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Definisi yang dikemukakan menurut Armstrong (2006), kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dilihat dari proses yang dilalui untuk mencapainya, sebagaimana dijelaskan oleh Colquitt (2009:37-39).

Greenberg, sebagaimana dikutip oleh Siagian (2012:18), didefinisikan sebagai aktivitas pekerjaan dari seorang pegawai sebagai perbandingan antara total keluaran yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu dengan total masukan yang digunakan selama periode tersebut.

1.5.2 Indikator Kinerja

Kinerja pegawai administratif, yang hasilnya sukar untuk diukur secara mutlak dalam aspek kualitatif, dapat dievaluasi menggunakan pendekatan tiga komponen, seperti yang diusulkan oleh Greenberg dan dikutip oleh Siagian (2012:88):

- a. Kualitas kerja: Mengacu pada seberapa baik tugas-tugas dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b. Kuantitas kerja: Mengacu pada jumlah atau volume pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

c. Tanggung jawab: Meliputi sejauh mana seorang pegawai menunjukkan komitmen terhadap tugas-tugasnya dan memenuhi kewajiban yang telah dipercayakan kepadanya.

Pendekatan ini memungkinkan penilaian kinerja administratif yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai aspek penting dari pekerjaan mereka.

Penelitian yang dilakukan Prawirosentono (2008:27-32), mengemukakan faktor variabel dapat memberi pengaruh diantaranya, sebagai berikut:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas suatu organisasi perusahaan dapat diukur dari kemampuannya mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan tepat dan sesuai kebutuhan. Efektivitas memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan tercapai. Namun, efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal dalam proses pencapaian tujuan tersebut. Jika jumlah sumber daya atau pengorbanan yang dikeluarkan terlalu besar dibandingkan dengan hasil yang dicapai.

Namun, jika dalam prosesnya muncul konsekuensi yang tidak diinginkan atau pengeluaran yang tidak sebanding dengan hasilnya, maka kegiatan itu meskipun efektif, tetap dianggap tidak efisien. Dalam hal ini, sesuatu disebut efektif jika tujuan utamanya tercapai. Namun, agar dapat disebut efisien, harus ada keseimbangan antara usaha yang dikeluarkan dan kepuasan yang dihasilkan dari pencapaian tersebut.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas yaitu kekuasaan yang ada pada setiap individu dalam suatu organisasi untuk memberi perintah kepada bawahannya agar mereka menjalankan tugas yang diberikan. Kekuasaan ini memiliki batasan-batasan yang jelas.

Selain itu, otoritas dapat dipahami sebagai elemen dari komunikasi atau instruksi dalam organisasi formal, di mana seorang anggota memiliki hak untuk mengarahkan anggota lainnya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peran mereka.

Wewenang yaitu hak untuk memberikan instruksi kepada bawahan, sementara tanggung jawab adalah konsekuensi yang melekat dari hak tersebut. Ketika seseorang memiliki wewenang, tanggung jawab secara otomatis menyertai hak tersebut. Dalam suatu organisasi, hak atau wewenang yang diberikan kepada seseorang selalu berhubungan dengan tanggung jawab yang harus dipenuhi sesuai dengan otoritas yang dimilikinya.

c. Disiplin

Disiplin mencakup kepatuhan dan penghormatan terhadap kesepakatan yang dibuat antara karyawan dan perusahaan. Tingkat disiplin, baik dari atasan maupun bawahan, akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berhubungan dengan kemampuan berpikir dan kreativitas dalam mengusulkan ide-ide yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Darma (2003:355) dalam penelitiannya memperhatikan di antaranya:

a. Kuantitas

Sebuah ukuran dalam aktivitas kinerja dari pegawai yang sering kali dilihat dari jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Kuantitas ini tidak hanya mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menunjukkan tingkat kepercayaan dirinya dalam menangani berbagai tugas yang diberikan oleh organisasi. Tingginya kuantitas kerja yang diselesaikan dapat menjadi indikator efisiensi dan produktivitas seorang karyawan dalam menjalankan perannya.

b. Kualitas

Kinerja karyawan juga dinilai berdasarkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan, yang harus sesuai dengan standar atau harapan yang telah ditetapkan. Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan profesionalisme dan kompetensi karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

c. Ketepatan Waktu

Aktivitas pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu menunjukkan manajemen waktu yang baik dan komitmen karyawan terhadap deadline yang ditetapkan, yang merupakan indikator penting dalam kinerja.

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat melalui beberapa aspek penting. Pertama, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, yang mencerminkan keahlian dan keakuratan dalam menyelesaikan tugas. Kedua, jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu, menunjukkan efisiensi dan produktivitas. Ketiga, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, yang mencerminkan kemampuan manajemen waktu dan kepatuhan terhadap deadline. Selain itu, faktor lain seperti efisiensi dalam penggunaan sumber daya, kemampuan bekerja secara mandiri atau dalam tim, komitmen terhadap tujuan organisasi, dan tanggung jawab atas tugas yang telah diselesaikan, juga berperan penting dalam penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan. Kombinasi dari semua faktor ini memberikan gambaran menyeluruh tentang seberapa efektif dan produktif seorang karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Siswanto Sastrohadiwiryono mengemukakan bahwa terdapat beberapa elemen yang harus dinilai dalam proses evaluasi kinerja, yakni:

a. Kesetiaan.

Kesetiaan di sini mengacu pada komitmen dan kemampuan seseorang untuk mematuhi dan menerapkan sesuatu yang harus dipatuhi.

b. Prestasi kerja.

Prestasi ini mencerminkan sejauh mana individu tersebut berhasil memenuhi atau melampaui harapan yang ditetapkan dalam peran dan tanggung jawabnya. Prestasi kerja adalah ukuran konkret dari kontribusi seseorang terhadap keberhasilan dan kemajuan

organisasi.

c. Tanggung jawab.

Tanggung jawab mencakup keandalan dan akuntabilitas dalam menjalankan peran serta kewajiban, memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Tanggung jawab juga berarti siap untuk menghadapi konsekuensi dari setiap tindakan yang diambil dalam proses pekerjaan.

d. Ketaatan.

Ketaatan mengacu pada kemampuan dan kesediaan seorang pegawai untuk mematuhi semua ketentuan, peraturan perundang-undangan, dan aturan kedinasan yang berlaku.

e. Kejujuran.

Kejujuran adalah kemampuan dan kesediaan dari individu karyawan dalam aktivitas pekerjaannya yang berintegritas, Kejujuran dalam pekerjaan mencerminkan komitmen pegawai untuk menjalankan tugasnya secara adil dan transparan, menjaga kepercayaan yang diberikan oleh organisasi dan rekan kerja.

f. Kerjasama.

Aktivitas dalam melibatkan kemampuan untuk berkolaborasi, berbagi tanggung jawab, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Kerjasama yang baik adalah kunci untuk membangun tim yang kuat dan mencapai hasil yang optimal dalam organisasi.

g. Prakarsa.

Prakarsa merujuk pada kemampuan seorang pegawai untuk mengambil inisiatif dalam membuat keputusan, menentukan langkah-langkah, atau melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam menjalankan tugas utama, tanpa harus menunggu perintah atau arahan dari atasan. Prakarsa menunjukkan proaktivitas dan kesiapan pegawai untuk bertindak secara mandiri demi mencapai hasil yang diinginkan.

h. Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan aktivitas dalam melibatkan pengaruh, inspirasi, dan kemampuan untuk mengoordinasikan upaya bersama menuju pencapaian tujuan organisasi.

Penilaian kinerja sangat penting dan diwajibkan bagi setiap pegawai di instansi pemerintah.

Menurut Hasibuan, terdapat beberapa indikator diantaranya :

- a. Ketepatan penyelesaian tugas yaitu Indikator ini mengukur sejauh mana pegawai dapat mengelola waktu mereka secara efektif serta menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu.
- b. Kesesuaian jam kerja yakni mengukur tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan yang berkaitan dengan ketepatan waktu dalam hal jam kerja, termasuk waktu masuk, pulang, dan kehadiran. Indikator ini menilai sejauh mana pegawai mengikuti jadwal yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- c. Tingkat kehadiran yakni sebuah indikator ini melihat frekuensi kehadiran pegawai dalam

suatu periode tertentu, dengan menilai jumlah ketidakhadiran. Tingkat kehadiran yang tinggi menunjukkan komitmen pegawai terhadap tanggung jawab mereka.

- d. Kerja sama antar pegawai yakni mengukur kemampuan pegawai dalam berkolaborasi dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas bersama, dengan tujuan mencapai efisiensi dan hasil yang optimal. Kerja sama yang baik antar pegawai sangat penting untuk memastikan tercapainya hasil yang maksimal bagi organisasi.

Kinerja harus dikelola dengan baik. Mengelola kinerja berarti mengatur semua aspek organisasi yang memengaruhi hasil kerja. Ini mencakup menetapkan tujuan, memilih dan menempatkan pegawai, mengukur kinerja, memberikan kompensasi, pelatihan, pengembangan, dan manajemen karir. Dengan pendekatan ini, manajemen mengatur fungsi sumber daya manusia, mulai dari desain pekerjaan hingga perekrutan, pelatihan, dan penilaian pegawai, untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Jadi, pengelolaan kinerja pegawai perlu dilakukan dengan tepat.

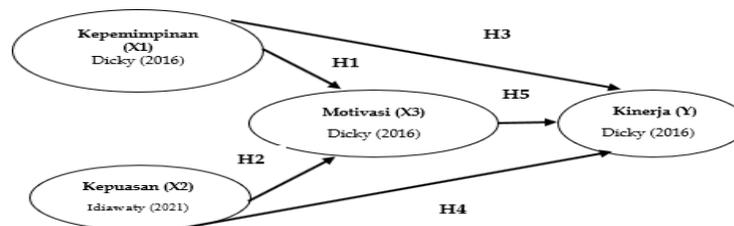
Handoko (1996:10) menyebutkan bahwa aspek-aspek dalam kinerja meliputi:

- Kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien.
- Ketepatan serta objektivitas berdasarkan norma yang berlaku
- Cakupan tugas yang diberikan
- Ketepatan dalam hal waktu penyelesaian.
- Pelaksanaan tugas sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

1.5.3 Aparatur Sipil Negara (ASN)

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN adalah profesi yang mencakup Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bertugas di instansi pemerintah. Pasal 1 ayat (1) dalam UU tersebut menjelaskan kategori ASN diantaranya yaitu PNS dan PPPK.

1.5.4. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber : Herfianti, dkk 2024

2. METODE PENELITIAN

Penelitian berikut ini mengambil populasi yakni pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo, di mana pegawai tersebut tersebar di Kantor Kecamatan Wonocolo, Kantor Kelurahan Bendul Merisi, Kelurahan Jemurwonosari, Kelurahan Margorejo, Kelurahan Sidosermo dan Kelurahan Siwalankerto.

Penelitian ini menggunakan teknik sensus untuk mengambil sampel. Seperti penjelasan oleh Supranto (2001), "sensus adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penelitian terhadap setiap elemen dalam populasi." Dalam konteks ini, sampel terdiri dari seluruh ASN yang bertugas di Kecamatan Wonocolo, termasuk ASN yang bekerja di kantor-kantor kelurahan di area tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan karakteristik responden serta respon mereka terhadap berbagai pernyataan yang ada dalam kuesioner untuk setiap variabel. Tanggapan responden dihitung berdasarkan interval kelas mean yang telah ditentukan, kemudian dibuat rentang skala untuk mengidentifikasi di mana posisi rata-rata penilaian responden terhadap tiap variabel yang dianalisis (Sugiyono, 2016).

Analisis statistik deskriptif pada penelitian ini melalui statistik rata-rata (mean), analisis deskriptif variabel penelitian diukur melalui bantuan soft ware SPSS 29.

Skor rata-rata masing-masing subyek tiap variabel dianalisis secara deskriptif dengan diklasifikasikan dalam 5 katagori yaitu : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Sangat, Tidak Setuju (STS). Skor 1-5 tersebut akan dihitung datau dicari panjang kelas intervalnya. Penelitian ini meggunakan 60 sampel sehingga setiap sampel dapat memberikan skor pada setiap item pertanyaan dari skor 1 sampai dengan 5 seperti pada penjelasan sebelumnya, dengan perhitungan Three Box Method (Ferdinand, 2006), dengan interval antar kelas adalah 1,33. Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, serta kinerja pegawai. Berikut adalah hasil analisis deskriptif dari keempat variabel tersebut:

a. Kepemimpinan

Pengukuran variabel kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan skala 18 item yang dikembangkan oleh Dicky (2016) dari Siagian (2002). Indikator-indikatornya antara lain:

1. Membangun iklim kepercayaan antar pihak;
2. Menghargai ide dan gagasan dari bawahan;
3. Memperhatikan kondisi emosional bawahan;
4. Menyediakan kenyamanan dalam lingkungan kerja bagi bawahan;
5. Mempertimbangkan kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan;

6. Memberikan pengakuan terhadap status kepemimpinan bawahan secara profesional dan tepat.

b. Kepuasan

Pengukuran variabel kepuasan dilakukan dengan menggunakan skala 13 item yang dikembangkan oleh Idiawaty (2021) berdasarkan Luthan (2002). Indikator-indikator yang digunakan meliputi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan;
2. Kepuasan terkait kompensasi atau gaji;
3. Kepuasan mengenai peluang promosi;
4. Kepuasan terhadap hubungan dengan atasan;
5. Kepuasan terkait hubungan dengan rekan kerja.

c. Motivasi

Pengukuran variabel motivasi menggunakan skala 12 item yang dikembangkan oleh Dicky, 2016 dari Ridwan (2002), indikatornya yakni :

- 1) Motif
- 2) Harapan
- 3) Insentif

Berikut ini adalah hasil deskriptif statistiknya:

d. Kinerja

Pengukuran variabel kinerja pegawai menggunakan skala 16 item yang dikembangkan oleh Dicky, 2016 dari Handoko (1996), indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan pekerjaan secara efektif dan efisien;
- 2) Ketepatan dan objektivitas menurut norma;
- 3) Ruang lingkup tugas;
- 4) Ketepatan waktu;

3.2 Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah cabang statistik yang fokus pada cara menarik kesimpulan mengenai populasi berdasarkan data yang diperoleh dari sampel. Metode ini mencakup berbagai alat analisis, termasuk uji asumsi klasik, uji kelayakan model, uji t, regresi linear, serta koefisien determinasi (adjusted R^2) (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, pendekatan yang diterapkan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan metode Partial Least Squares (PLS), yang dikelola melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Penelitian ini memiliki empat variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan, kepuasan, motivasi dan kinerja. Berikut ini adalah hasil analisis statistik inferensial empat variabel tersebut:

a. Convergent Validity

Apabila dalam nilai loading pada convergent validity berkisar 0,5 hingga 0,6, maka nilai tersebut

dianggap memadai untuk variabel laten dengan jumlah indikator sekitar 3 hingga 7. Selain itu, untuk memastikan validitas diskriminan, nilai Average Variance Extracted (AVE) disarankan lebih dari 0,5. Pada indikator reflektif, faktor loading yang digunakan adalah outer loading.

Peneliti mendapatkan data bahwa semua variabel secara akurat merepresentasikan konstruk laten, karena nilai outer loading yang lebih tinggi dari 0,50 menandakan bahwa validitas indikator telah tercapai..

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity dilakukan untuk memastikan indikator dalam penelitian ini merepresentasikan konstruk laten dengan tepat dan tidak memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruk lain. Pengujian ini menggunakan metode cross loading dan square root dari Average Variance Extracted (AVE). Validitas diskriminan dianggap terpenuhi jika nilai square root AVE dari suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain.

Berdasarkan hasil pengujian, konstruk Kepemimpinan (X1) memiliki nilai square root AVE sebesar 0.710. Korelasi antara Kepemimpinan dengan Kepuasan (X2) adalah 0.674 dan dengan Motivasi (X3) adalah 0.725. Karena nilai square root AVE (0.710) lebih besar dari korelasi dengan konstruk lainnya, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan untuk konstruk Kepemimpinan tercapai.

Konstruk Kepuasan (X2) memiliki nilai square root AVE sebesar 0.829. Korelasi antara Kepuasan dengan Kepemimpinan (X1) adalah 0.674, sedangkan korelasi dengan Motivasi (X3) sebesar 0.656. Karena nilai square root AVE lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lainnya, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan untuk konstruk Kepuasan telah terpenuhi.

Sementara itu, konstruk Motivasi (X3) menunjukkan nilai square root AVE sebesar 0.867. Korelasi antara Motivasi dengan Kepemimpinan (X1) tercatat sebesar 0.725, dan dengan Kepuasan (X2) sebesar 0.656. Mengingat nilai square root AVE lebih besar dari korelasi dengan konstruk lain, validitas diskriminan untuk konstruk Motivasi juga telah terpenuhi.

Untuk konstruk Kinerja (Y), meskipun nilai square root AVE tidak disertakan dalam tabel, korelasi antara Kinerja dengan konstruk lainnya tetap penting untuk diperhatikan. Korelasi Kinerja dengan Kepemimpinan (X1) adalah 0.725, dengan Kepuasan (X2) adalah 0.656, dan dengan Motivasi (X3) adalah 0.867.

Hasil pengujian menyimpulkan bahwa validitas diskriminan untuk konstruk Kepemimpinan (X1), Kepuasan (X2), dan Motivasi (X3) telah tercapai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai square root AVE dari setiap konstruk yang lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk tersebut memiliki perbedaan yang jelas antara satu sama lain, dan indikator-indikator yang digunakan secara akurat mencerminkan variabel laten yang diukur oleh setiap konstruk. Dengan demikian, validitas

diskriminan menunjukkan bahwa setiap variabel konstruk berfungsi sebagaimana mestinya dalam penelitian ini..

c. Uji Reability

Uji reliabilitas merupakan cara untuk menilai kuesioner yang terdiri dari indikator-indikator variabel konstruk. Kuesioner dianggap reliabel jika jawaban yang diberikan bersifat konsisten atau stabil (I. Ghozali, 2014). Pada penelitian ini, reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria, yaitu composite reliability serta Cronbach's alpha dari kelompok indikator yang mengukur konstruk tersebut (I. Ghozali, 2014).

Tabel 1. Hasil Uji Reability

Item	Cronbach's alpha	Composite rfeability (rho_a)	Composite rfeability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
(X1)	0.880	0.902	0.908	0.623	Reliabel
(X2)	0.885	0.896	0.916	0.688	Reliabel
(X3)	0.730	0.758	0.847	0.650	Reliabel
(Y)	0.890	0.891	0.752	0.752	Reliabel

Sumber : Herfianti, dkk 2024

Tabel di atas mengungkapkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang memenuhi atau melampaui ambang batas yang direkomendasikan, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat diandalkan untuk pengukuran lebih lanjut..

d. R-Square

R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Berikut adalah hasil pengujian R-Square:

Tabel 2. Nilai R-Square

Item	R-Square	Keterangan
(X3) Motivasi	0.484	Sedang
(Y) Kinerja	0.492	Sedang

Sumber : Herfianti, dkk 2024

Berdasarkan tabel yang disajikan, nilai R-Square untuk variabel Motivasi adalah 0,484 atau 48,4%, yang menunjukkan kategori sedang. Ini berarti bahwa 48,4% dari variasi yang terjadi pada variabel Motivasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Di sisi lain,

variabel Kinerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,492 atau 49,2%, juga dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa 49,2% dari variasi pada variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen yang ada dalam model. Dengan demikian, variabel-variabel dalam model ini mempengaruhi 48,4% dari variasi Motivasi dan 49,2% dari variasi Kinerja, sedangkan sisa variasi, yaitu 51,6% untuk Motivasi dan 50,8% untuk Kinerja, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar cakupan penelitian ini.

e. Q-Square

Q-Square (Q^2) atau Stone-Geisser's Q^2 adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kemampuan prediksi dari model struktural dalam PLS-SEM. Q^2 memberikan informasi mengenai relevansi prediktif dari model, yang menunjukkan seberapa baik nilai yang diamati dapat direkonstruksi oleh model dan parameter estimasi. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik.

Berikut adalah hasil pengujian Q-Square (Q^2) prediktif untuk konstruk Motivasi (X3) dan Kinerja (Y):

Tabel, 4.19 Hasil Hitung Q Square

Tabel 3. Hasil Hitung Q Square

Konstruk	Q^2 Predict	RMSE	MAE
(X3) Motivasi	0.380	0.818	0.594
(Y) Kinerja	0.365	0.815	0.637

Sumber : Herfianti, dkk 2024

Motivasi (X3), Nilai Q^2 sebesar 0.380 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik untuk konstruk Motivasi. Ini berarti model dapat merekonstruksi nilai observasi dengan akurasi yang cukup baik. Nilai RMSE (Root Mean Square Error) sebesar 0.818 dan MAE (Mean Absolute Error) sebesar 0.594 memberikan informasi tambahan mengenai kesalahan prediksi. Semakin kecil nilai RMSE dan MAE, semakin baik model dalam melakukan prediksi. Dalam hal ini, nilai RMSE dan MAE yang relatif rendah menunjukkan bahwa kesalahan prediksi untuk

konstruk Motivasi cukup kecil, mengindikasikan bahwa model ini mampu memprediksi dengan baik.

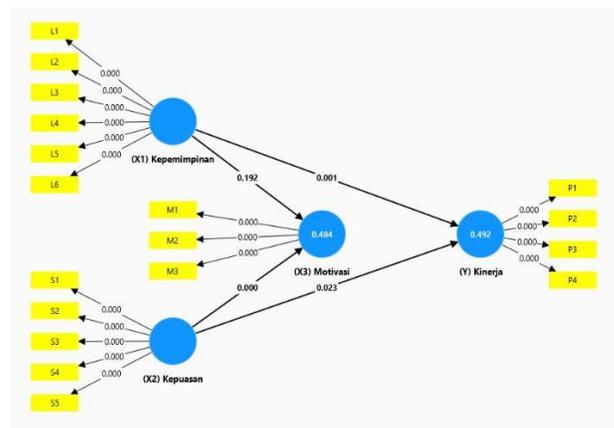
Kinerja (Y), Nilai Q^2 sebesar 0.365 menunjukkan bahwa model juga memiliki relevansi prediktif yang baik untuk konstruk Kinerja. Model ini cukup efektif dalam merekonstruksi nilai observasi untuk konstruk Kinerja. Nilai RMSE sebesar 0.815 dan MAE sebesar 0.637 memberikan gambaran mengenai tingkat kesalahan prediksi yang ada dalam model. Seperti pada konstruk Motivasi, nilai yang lebih kecil menunjukkan prediksi yang lebih akurat. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa kesalahan prediksi untuk konstruk Kinerja juga cukup kecil, yang

mengindikasikan kinerja prediktif model yang baik.

Nilai Q^2 Predict yang lebih besar dari 0 untuk kedua konstruk menunjukkan bahwa model ini memiliki relevansi prediktif yang baik. Nilai Q^2 Predict sebesar 0.380 untuk Motivasi (X3) dan 0.365 untuk Kinerja (Y) mengindikasikan bahwa model mampu merekonstruksi nilai-nilai observasi dengan akurasi yang memadai. Selain itu, nilai RMSE dan MAE yang rendah menegaskan bahwa kesalahan prediksi dalam model ini cukup kecil, yang berarti bahwa model ini memiliki kinerja prediktif yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model ini efektif dalam menjelaskan variabilitas konstruk Motivasi dan Kinerja, serta memiliki kemampuan prediktif yang layak untuk digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

f. Path Coefficient

Path coefficient digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Penilaian tingkat signifikansi dilakukan dengan melihat p-value yang harus kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik yang harus lebih besar dari t-tabel pada alpha 5% (0,05), yaitu sebesar 1,667. Untuk menilai pengaruh langsung, analisis dilakukan melalui path coefficient, sedangkan pengaruh tidak langsung dievaluasi dengan melihat specific indirect effects yang diperoleh melalui metode bootstrapping. Berikut adalah hasil path coefficient yang diperoleh:



Gambar 2. Hasil Model Hipotesis

Sumber : Herfianti, dkk 2024

Gambar diatas menunjukkan hasil model hipotesis yang telah dianalisis untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) dan Kepuasan (X2) terhadap Motivasi (X3) dan Kinerja (Y) pada pegawai ASN Kecamatan Wonocolo.

Tabel 4. Nilai Path Coefficient

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (I O/STDEV I)</i>	<i>P Value</i>
(X1) Kepemimpinan -> (X3) Motivasi	0.228	0.263	0.174	1.306	0.192
(X1) Kepemimpinan -> (Y) Kinerja	0.480	0.510	0.150	3.207	0.001
(X2) Kepuasan -> *X3) Motivasi	0.530	0.511	0.134	3.964	0.000
(X2) Kepuasan -> (Y) Kinerja	0.292	0.281	0.128	2.278	0.023

Sumber : Herfianti, dkk 2024

Berdasarkan analisis statistik yang disajikan pada tabel, uji hipotesis dalam penelitian ini mengungkapkan temuan penting terkait pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi serta kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo.

- a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi (H1): Hasil analisis koefisien jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,228 dan nilai p sebesar 0,192, yang melebihi batas signifikansi 0,05. Oleh karena itu, hipotesis H1 ditolak, menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai.
- b. Pengaruh Kepuasan terhadap Motivasi (H2): Hasil analisis mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Koefisien jalur yang tercatat adalah 0,530 dengan nilai p sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran krusial dalam meningkatkan motivasi. Karena nilai p jauh di bawah tingkat signifikansi 0,05, hipotesis H2 diterima, menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor determinan yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi pegawai.
- c. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja (H3): Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Dengan koefisien jalur sebesar 0,480 dan nilai p sebesar 0,001, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mendukung hipotesis H3 dan menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam menentukan kinerja pegawai.
- d. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja (H4): Selain itu, kepuasan juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN Kecamatan Wonocolo. Koefisien jalur sebesar 0.292 dengan nilai p sebesar 0.023 mengindikasikan bahwa kepuasan pegawai

berkontribusi positif terhadap kinerja mereka. Hasil ini mendukung hipotesis H4 diterima, menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan pegawai dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

- e. Penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,480 dengan nilai p sebesar 0,001, yang mengindikasikan bahwa motivasi yang tinggi memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima, menggarisbawahi pentingnya motivasi sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan baik terhadap motivasi maupun kinerja pegawai. Di sisi lain, kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh pada motivasi. Selain itu, motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi manajemen ASN di Kecamatan Wonocolo untuk mengutamakan peningkatan kepuasan dan motivasi pegawai sebagai langkah strategis dalam meningkatkan kinerja keseluruhan.

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Hasil analisis dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Temuan ini berbeda dari hasil studi sebelumnya, seperti yang ditemukan oleh Mai Ngoc Khuong dan Dang Thuy Hoang (2015), yang melaporkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan. Selain itu, Haryanti (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi dan kinerja, walaupun pengaruh tersebut sering dimediasi oleh variabel lain, seperti kompetensi karyawan. Perbedaan hasil ini mungkin disebabkan oleh tidak adanya variabel mediasi dalam penelitian ini.

Penelitian oleh Nur (2013) juga menemukan bahwa kepemimpinan dan konflik berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat mengurangi konflik dan stres kerja, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Studi ini menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang mendukung dan manajemen konflik yang baik sebagai elemen penting dari kepemimpinan yang efektif.

Dicky Ari Vanjery (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memacu karyawan untuk mencapai kinerja lebih baik dengan memberikan arahan, dukungan, dan pengakuan yang meningkatkan motivasi mereka.

Kurniawan (2018) mendukung pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat

meningkatkan motivasi kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi, baik secara terpisah maupun bersama-sama, berpengaruh pada kinerja karyawan. Temuan ini

mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik, sebagai bagian integral dari budaya kerja, dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo, kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor. Rata-rata variabel kepemimpinan sebesar 4,141667, tergolong tinggi, dengan indikator penghargaan kepada bawahan memperoleh nilai tertinggi 4,439. Ini mencerminkan bahwa pegawai merasa dihargai oleh pemimpin mereka, yang sejalan dengan model kepemimpinan di Wonocolo yang bergerak dari paternalistik menuju demokratis. Namun, model kepemimpinan idealnya sudah bergeser ke arah transformasional, sebagaimana ditemukan oleh Voon et al. (2010) bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih berkaitan dengan kepuasan kerja dan cocok untuk organisasi pemerintahan.

Indikator terkait perhatian terhadap kenyamanan kerja bawahan memiliki nilai terendah, yaitu 3,956. Hal ini, menurut pengamatan peneliti, dipengaruhi oleh kondisi ruang kerja yang kurang nyaman, seperti kurangnya fasilitas penyejuk udara di kantor kelurahan dan ruang kerja sempit yang mengurangi privasi. Keterbatasan sarana, seperti minimnya perangkat komputer, juga berdampak pada motivasi pegawai. Pemerintah Kota Surabaya sedang mengembangkan layanan berbasis teknologi informasi untuk mendukung E-Government, namun keterbatasan fasilitas, khususnya komputer, menjadi tantangan yang memengaruhi motivasi pegawai.

Secara keseluruhan, meskipun hasil penelitian ini berbeda dari beberapa studi sebelumnya, temuan ini memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan bukan selalu faktor utama yang mempengaruhi motivasi pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan faktor lain yang dapat memengaruhi motivasi dan memastikan kepemimpinan yang diterapkan selaras dengan kebutuhan serta harapan pegawai.

2. Pengaruh Kepuasan terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai ASN Kecamatan Wonocolo. Temuan ini sejalan dengan berbagai teori dan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi pegawai.

Penelitian oleh Nur (2013) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi stres dan konflik, yang dapat menghambat motivasi karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang baik menciptakan kondisi kerja yang kondusif, yang pada gilirannya mendorong motivasi intrinsik karyawan.

Dicky Ari Vanjery (2016) dalam studinya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

Hanafi dan Yohana (2017) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian Kurniawan (2018) lebih lanjut mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja yang baik memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor penting yang memediasi hubungan antara budaya kerja dan motivasi, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat motivasi karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo, menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai. Rata-rata nilai variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah 4,39667, yang termasuk kategori tinggi. Indikator kepuasan terhadap atasan memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,508, sementara indikator kepuasan terhadap gaji memiliki nilai terendah, yaitu 4,111. Kegiatan apel bersama setiap minggu di Kecamatan berfungsi sebagai kesempatan bagi pegawai untuk bertemu dan menerima arahan dari Camat, sekaligus mempererat hubungan antarpegawai.

Selain itu, kunjungan atasan ke wilayah kerja memberikan perhatian yang dirasakan oleh staf, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi mereka. Oleh karena itu, organisasi harus fokus pada faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti kondisi kerja yang baik, penghargaan yang adil, peluang pengembangan karir, dan dukungan manajemen. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat mendorong motivasi pegawai, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja mereka..

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah faktor kunci dalam meningkatkan motivasi pegawai. Organisasi yang berhasil menciptakan dan mempertahankan kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki pegawai yang lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen ASN Kecamatan Wonocolo dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dr. C B. Ragothaman, et. al (2018) dalam penelitiannya pada 250 respondent Middle management employees 'from services sector at different of location in Klang Valley, Malaysia

menyimpulkan The autocratic leadership is useful in the short term and democratic leadership style is useful in all time horizons to improve employee performance. Haryanti (2006) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Nur (2013) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dicky Ari Vanjery (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Kurniawan (2018) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi kerja yang baik, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hanafi dan Yohana (2017) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN Kecamatan Wonocolo. Apel yang dilaksanakan setiap 2 minggu sekali sangat membantu pemimpin menyampaikan arah dan tujuan organisasi. Pertemuan rutin 2 kali dalam seminggu dengan jadwal menyesuaikan kesibukan antara camat, lurah, sekretaris camat, kepala sub bagian keuangan, kepala bagian umum dan kepegawaian beserta para kepala seksi di ruang camat juga merupakan salah satu cara untuk menyamakan visi dan misi dari organisasi Kecamatan Wonocolo. Tugas-tugas yang harus segera diselesaikan, target-target yang harus dipenuhi dan permasalahan yang sedang dihadapi merupakan materi yang didiskusikan di pertemuan tersebut. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan pengakuan, serta dapat memberikan suasana kerja kondusif, dapat memberikan dorongan pada pegawai untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai kinerja yang optimal.

Temuan ini memberikan wawasan penting bagi manajemen ASN Kecamatan Wonocolo dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan dan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan fokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan, organisasi dapat menciptakan lingkungan pegawai an kerja yang lebih produktif dan mendukung kinerja pegawai yang lebih baik.

4. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Temuan ini selaras dengan berbagai teori dan penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian dari Hochwarter, et al (2020) menyimpulkan Three-way interactions demonstrated that the strongest positive relationship between job satisfaction and performance occurred when high value attainment was coupled with either high positive or low negative affective disposition

Hasil penelitian Haryanti (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Temuan ini selaras dengan teori dan studi terdahulu yang menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor krusial dalam peningkatan kinerja pegawai.

Nur (2013) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan lebih berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kerja. Tingkat kepuasan

kerja yang tinggi juga dapat membantu mengurangi stres karyawan dan menurunkan konflik di tempat kerja.

Hanafi dan Yohana (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang menghubungkan motivasi dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka, motivasi mereka cenderung meningkat, yang akhirnya memberikan dampak positif pada kinerja mereka.

Kurniawan (2018) mendukung temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dan motivasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja.

Menurut Zahara et al. (2017), kepuasan kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan di bank BUMN di Batam. Tingginya tingkat kepuasan kerja dapat meningkatkan disiplin, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kepuasan kerja dalam mencapai kinerja maksimal melalui peningkatan disiplin.

Penelitian ini memberikan hasil penegasan bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan lingkungan yang mendukung, meningkatkan motivasi, dan mendorong kinerja yang lebih baik. Organisasi perlu fokus pada faktor-faktor seperti kondisi kerja, penghargaan, pengembangan karir, dan dukungan manajerial. Wawancara menunjukkan bahwa pemenuhan tunjangan, seperti TPP dan promosi jabatan, berkontribusi pada kepuasan pegawai. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, kinerja dan produktivitas pegawai dapat meningkat, memberikan wawasan penting bagi manajemen ASN.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Temuan ini konsisten dengan sejumlah studi

sebelumnya yang mengidentifikasi motivasi sebagai salah satu faktor kunci dalam peningkatan kinerja pegawai.

Bajari, H. J. et al. (1981) concluded that factors positively influencing employee work motivation include working conditions, income and benefits, career development, and workplace relationships. Among these, career development has the greatest impact on employee motivation. Most notably, the study revealed a positive correlation between work motivation and the performance of Otuksa's employees.

Kurniawan (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja membaik seiring dengan tingginya motivasi, terutama ketika didukung oleh budaya kerja yang positif. Motivasi membantu karyawan lebih siap menghadapi tantangan, bersikap proaktif, dan mencapai hasil yang lebih optimal. Ini membuktikan bahwa organisasi yang mampu meningkatkan motivasi akan mengalami peningkatan kinerja secara signifikan.

Kurniawan (2018) menemukan bahwa motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja meningkat ketika motivasi kerja tinggi, didukung oleh budaya kerja yang positif. Motivasi membuat karyawan lebih siap menghadapi tantangan, bersikap proaktif, dan mencapai hasil yang lebih baik. Ini menunjukkan bahwa organisasi yang bisa meningkatkan motivasi karyawan akan melihat peningkatan kinerja yang signifikan.

Hanafi dan Yohana (2017) menyimpulkan bahwa motivasi kerja, bersama dengan kepuasan kerja, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berkomitmen dan berupaya lebih keras dalam mencapai target yang ditetapkan. Penelitian ini menegaskan pentingnya mempertahankan tingkat motivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Zahara et al. (2017) dalam penelitiannya memperkuat hasil temuan ini dengan membuktikan bahwa motivasi kerja dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bank BUMN di Batam. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat disiplin yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Penelitian ini menyoroti bahwa motivasi kerja merupakan elemen penting yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan disiplin dan komitmen.

Menurut penelitian Habibi et al. (2022), motivasi kerja, komitmen terhadap organisasi, dan locus of control secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih antusias, bertanggung jawab, dan produktif. Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan.

Variabel motivasi memiliki rata-rata yang tinggi, yaitu 3,84861. Di antara semua indikator, motif memiliki rata-rata tertinggi dengan 4,16667, sedangkan insentif memiliki rata-rata terendah yaitu 3,58333, yang masuk kategori sedang. Berdasarkan wawancara dengan pegawai kecamatan, motivasi mereka saat ini didorong oleh TPP (Tunjangan Perbaikan Penghasilan) yang diberikan

sesuai dengan beban kerja. Tunjangan ini membuat pegawai lebih bersemangat dalam bekerja. Selain itu, pejabat juga terdorong untuk meningkatkan kinerjanya, karena mereka menerima tunjangan lebih besar dibandingkan staf. Salah satu contoh tanggung jawab yang terlihat adalah camat yang membagikan pengetahuan tentang cara memasukkan laporan program di kelurahan saat pertemuan pegawai di kecamatan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Pegawai yang termotivasi lebih berkomitmen, produktif, dan antusias dalam mencapai target. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan peluang pengembangan karir, dan dukungan yang memadai sangat diperlukan.

Dengan meningkatkan motivasi pegawai, organisasi akan mampu mencapai targetnya secara lebih optimal, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi manajemen ASN Kecamatan Wonocolo dalam memahami bagaimana motivasi kerja yang terus ditingkatkan dapat berperan besar dalam memperbaiki kinerja pegawai. Manajemen dapat memanfaatkan wawasan ini untuk merumuskan strategi yang lebih efektif dalam

mendorong motivasi pegawai sehingga hasil kinerja yang lebih baik dapat dicapai secara berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini lebih berfokus pada aspek metodologi yang mungkin mempengaruhi hasil dan interpretasi dari penelitian ini. Meskipun desain penelitian dan analisis data telah dilakukan secara cermat, ada beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data. Meskipun pendekatan ini memungkinkan untuk mendapatkan gambaran yang luas tentang pengaruh kepemimpinan, kepuasan, dan motivasi terhadap kinerja, namun tidak memberikan wawasan mendalam tentang konteks dan alasan di balik temuan. Pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau studi kasus dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika yang mempengaruhi hubungan antar variabel.
2. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner self-report, yang dapat mengakibatkan bias responden. Responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap paling diinginkan secara sosial atau yang mereka anggap benar, bukan jawaban yang sebenarnya mencerminkan perasaan atau situasi mereka. Hal ini dapat mempengaruhi keakuratan data yang dikumpulkan.
3. Data yang dikumpulkan merupakan snapshot dari waktu tertentu dan tidak memperhitungkan dinamika perubahan yang mungkin terjadi seiring waktu. Studi longitudinal yang mengikuti

responden selama periode waktu yang lebih lama dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana hubungan antar variabel berkembang dan berubah.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan ini, diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengatasi kekurangan-kekurangan tersebut untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Analisis data mengungkapkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki dampak signifikan terhadap motivasi pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Koefisien jalur sebesar 0,228 dan nilai p sebesar 0,192, yang berada di atas ambang batas signifikansi 0,05, mendukung temuan ini. Dengan kata lain, hipotesis H1 tidak diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukanlah faktor utama dalam mempengaruhi motivasi pegawai di organisasi ini, dan ada kemungkinan bahwa faktor lain memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi pegawai.

2. Pengaruh Kepuasan terhadap Motivasi

Hasil analisis mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Dengan koefisien jalur sebesar 0,530 dan nilai p sebesar 0,000, terungkap bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar pula peningkatan motivasi pegawai di ASN Kecamatan Wonocolo.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,480 dan nilai p sebesar 0,001, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat memperbaiki kinerja pegawai melalui arahan, dukungan, dan motivasi yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Koefisien jalur sebesar 0,292 dan nilai p sebesar 0,023 mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan kondisi kerjanya umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai guna mengoptimalkan kinerja mereka.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Studi ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Kecamatan Wonocolo. Nilai koefisien jalur sebesar 0,480 dan nilai p sebesar 0,001 mengindikasikan bahwa tingkat motivasi yang tinggi dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi cenderung bekerja dengan lebih keras, lebih efisien, dan lebih penuh semangat, yang berujung pada peningkatan kinerja mereka secara keseluruhan..

Saran

1. Kepemimpinan di tingkat Kecamatan harus memberikan perhatian lebih pada peningkatan kesejahteraan kerja pegawai. Hal ini dapat dicapai melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, pemberian penghargaan yang setara, serta penyediaan kesempatan pengembangan karir yang lebih luas. Ketika kepuasan kerja meningkat, hal ini akan berdampak positif pada motivasi dan kinerja pegawai.
2. Kecamatan Wonocolo perlu menyusun strategi untuk memotivasi pegawai, antara lain dengan memberikan penghargaan atas pencapaian, mengapresiasi kontribusi pegawai, serta menyediakan program penghargaan yang menarik. Motivasi yang tinggi akan membuat pegawai bekerja lebih keras dan mencapai hasil kinerja yang lebih baik.
3. Evaluasi dan pemantauan secara berkala atas kondisi kerja, termasuk lingkungan kerja serta tingkat kepuasan pegawai, sangat diperlukan. Umpan balik dari pegawai harus dijadikan landasan untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam lingkungan kerja dan kebijakan manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Agus Sukma Cahyo, and Tjiptogoro Dinarjo Soehari. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. SIG." *Manajerial* 9(2):61–68.
- Adiwantari, Sartika Ayu, I. Wayan Bagia, and Ni Made Suci. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng." *BISMA: Bisnis Dan Manajemen* 5(2):101–11.
- Afif Muttaqin, Muhammad. 2024. "Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN): Manajemen Talenta Dan Pemanfaatan Hasil Kompetensi." 1–5.
- Akbar, Dimas Rizky. 2014. "Pengaruh Kemampuan , Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya." 2(1):1–10.
- Alfiyah, Sofiyah Eka. 2018. "Motivasi Kerja, Loyalitas, Dan Kualitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Varia Usaha Gresik." *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)* 8(2):144. doi: 10.26740/bisma.v8n2.p144-155.

- Amar, Hattami, and Zakiyudin Fikri. 2020. "Pengaruh Kompetensi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pemeriksa Di Inspektorat Kabupaten Bangka." *KEMUDI : Jurnal Ilmu Pemerintahan* 4(2):275–91. doi: 10.31629/kemudi.v4i2.1932.
- Anon. n.d.-c. "PERFOMANCE PERFOMANCE Tiago Barcelos Pereira Salgado 1." 2(2007):74–90.
- Arifin Noor, Zainul. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 16(4):473. doi: 10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.2336.
- Azmy, Ahmad, Handi Risza, and Arief Adhykusuma. 2022. "Implications of Work Motivation, Employee Discipline, and Compensation on Employee Performance While Working from Home at a Digital Marketing Company." *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa* 15(1):13–36. doi: 10.25105/jmpj.v15i1.12791.
- Bajaria, H. J., J. Goble, and G. F. Gruska. 1981. "Quality Education." *SAE Technical Papers*. doi: 10.4271/810390.
- Cahyadi, Yudi. 2021. "Pengaruh Kepuasan Pegawai Dan Motivasi Terhadap Etos Kerja Dan Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara III."
- Dharmat Tilaar, Andy Fitriyadi. 2019. "Analisis Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Lampung Utara." *GEMA : Jurnal Gentiaras Manajemen Dan Akuntansi* 11(2):117–26. doi: 10.47768/gema.v11i2.164.
- DP, Diat Tantri, and Ahmad Badawi Saluy. 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Direktorat Aneka Kacang Dan Umbi Serta Direktorat Pasca Panen Direktorat Jenderal Tanaman Pangan Kementerian Pertanian." *Jurnal Indikator* 5(2):82–96.
- Dr. C B. Ragothaman, Dr. C. B. Ragothaman. 2020. "Leadership Style and Its Impact on Employee Motivation in IT / ITES Sector." *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development* 10(3):7141–50. doi: 10.24247/ijmperdjun2020675.
- F. M.B. Tutumena., C.Kojo., F. G. Worang. 2017. "The Effect of Training and Work Motivation on Employee Performance At Pt .Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado." *Emba* 5(2):2124–32.
- Fauziek, Elizabeth, and Yanuar Yanuar. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3(3):680. doi: 10.24912/jmk.v3i3.13155.
- Hanafi, Bayu Dwilaksono, and Corry Yohana. 2017. "Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance." *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)* 5(1):73–89. doi: 10.21009/jpeb.005.1.6.

- Hani Handoko, T. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasmalawati, Nur, and Nida Hasanati. 2017. "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Mediapsi* 03(02):1–9. doi: 10.21776/ub.mps.2017.003.02.1.
- Hidayat, Rahmat. 2021. "Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja." *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen* 5(1):16–23. doi: 10.31294/widyacipta.v5i1.8838.
- Hochwarter, Wayne A., Pamela L. Perrewé, Gerald R. Ferris, and Robert A. Brymer. 1999. "Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition." *Journal of Vocational Behavior* 54(2):296–313. doi: 10.1006/jvbe.1998.1659.
- Holbert, Jonny, R. Madhakomala, Saparuddin Saparuddin, and Elkana Timotius. 2021. "The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Indonesia." *Management Science Letters* 2(1):1393–98. doi: 10.5267/j.msl.2020.10.035.
- Idiawaty. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Tambahan Penghasilan Pegawai (Tpp) Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Dinas Pariwisata Kabupaten Bulukumba Tesis Program Studi Magister Manajemen Stie Nobel Indonesia Makassar 2021."
- Imelda, Imanuel Tarigan, and Syawaluddin. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Naga Hari Utama Medan." *Jurnal Bisnis Kolega* 7(2):30–39.
- Khuong, Mai Ngoc, and Dang Thuy Hoang. 2018. "The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City , Vietnam." (August 2015). doi: 10.7763/IJTEF.2015.V6.471.
- Kurniawan, Agung Widhi. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 16(4):391. doi: 10.24034/j25485024.y2012.v16.i4.2332.
- Latifah, Istiqomah Nur, Agus Achmad Suhendra, and Ilma Mufidah. 2024. "Factors Affecting Job Satisfaction and Employee Performance: A Case Study in an Indonesian Sharia Property Companies." *International Journal of Productivity and Performance Management* 73(3):719–48. doi: 10.1108/IJPPM-03-2021-0132.
- Luthans, Fred, Shekar Purwanti, and Vivin Andhika Yuwono. 2006. *Perilaku Organisasi*. 10th ed. edited by Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan."

- Mappamiring. 2020. "Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Pusat Makassar." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 10(2):86–92.
- Mardiana, Mardiana, and Sesa Novalia. 2020. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Lampung Ventura." *Jurnal Relevansi : Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis* 4(1):34–44. doi: 10.61401/relevansi.v4i1.39.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2002. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Manajemen Sumber Daya Manusia Hal 3* 2–3.
- Marjaya, Indra, and Fajar Pasaribu. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1):129–47. doi: 10.30596/maneggio.v2i1.3650.
- MD, Dicky Ari Vanjery. 2016. "Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri." *Universitas Prof.DR. Moestopo (Beragama) Jakarta* 1–179.
- Mukhsin. 2019. "Peranan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Kurikulum 2013." *Jurnal Pendidikan Penabur* No.21/Tahu(77–78):1–8.
- Munawaroh, Suharto, and iwan kurniawan subagja. 2020. "Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance Through Working." *International Journal of Business and Social Science Research* 1(1):28–35. doi: 10.33642/ijbssr.v1i1.23.
- Nur, Iman, and Lestari Widhi. 2019. "The Effect of Leadership on Job Satisfaction, Work Motivation and Performance of Employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari." *African Journal of Business Management* 13(14):465–73. doi: 10.5897/ajbm2019.8794.
- Nur, Saina. 2013. "Pengaruh Konflik, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Khairun."
- Nuranda, Gabrella, and Kasmari Kasmari. 2023. "THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, MOTIVATION, AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)." *Jurnal Ekonomi* 12(02):2023.
- Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan. 2017. "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia." *International Journal of Law and Management* 59(6):1337–58. doi: 10.1108/IJLMA-10-2016-0085.
- Pemerintah surabaya. 2021. "Peraturan Walikota Surabaya Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Kecamatan Dan Kelurahan Kota Surabaya."
- Permatasari, Dian, Syuhada Sufian, and Yanuar Rachmansyah. 2019. "ANALISIS PENGARUH

- MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang).” *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 7(1):19–34. doi: 10.35829/magisma.v7i1.37.
- Prasanti, Mahendra, Bambang Mursito, and Sarsono. 2021. “Study on Technical Implementation Unit Employees of Central Region Flood Pump Area 1 Semarang City Public Works Office.” *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)* 5(3):1–13.
- Riza, Faisal, and Hastin Umi Anisah. n.d. “PT ASURANSI ASTRA BUANA (Studi Pada Divisi Roda Dua Dan Kesehatan).” 139–54.
- Robbins, Stepen P., and Mary Coulter. 2016. *Manajemen Jilid 1*. 13th ed. Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stepen P., and Mary Coulter. 2018. “Manajemen Jilid 2.” 270.
- Rožman, Maja, Sonja Treven, and Vesna Cancer. 2017. “Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace.” *Business Systems Research* 8(2):14–25. doi: 10.1515/bsrj- 2017-0013.
- Santoso, C. Budi. 2019. “Exploration of Asia Leadership Theory: Looking for an Asian Role in the Field of Leadership Theory.” *Journal of Leadership in Organizations* 1(1):67–78. doi: 10.22146/jlo.44599.
- Sasingkelo, Reni, Christoffel Kojo, and Farlane S. Rumokoyo. 2017. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horiguchi Sinar Insani.” *Jurnal EMBA* 4(4):2107–14.
- Sinaulan, L. J. S., O. Nelwan, M H C Pandowo, Analisa Hubungan Kepemimpinan, Kondisi Kerja, Budaya Organisasi Dan, Merinda H Ch Pandowo, L. J. S. Sinaulan, O. Nelwan, and M H C Pandowo. 2024. “Analysis of Leadership, Relationship, Working Conditions, Organizational Culture and Job Satisfaction of PT Employees Sinar Galengsong Prima Bitung.” 12(2):170–83.
- Sunarso, B. 2021. “Perilaku Organisasi.” P. 176 in. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Syahputra, Muhammad Reza, Isnaini Isnaini, and Adam Adam. 2021. “Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat.” *Perspektif* 11(1):61–68. doi: 10.31289/perspektif.v11i1.5337.
- Syardiansah, Syardiansah, and Melati Putri Utami. 2019. “Pengaruh Lingkungan, Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pati Sari Di Aceh Tamiang.” *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)* 5(2):196. doi: 10.31289/jkbn.v5i2.2144.
- Tsauri, Sofyan. 2013. *MSDM - Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 35.
- Venard, Bertrand, Yehuda Baruch, and Julien Cloarec. 2023. “Consequences of Corruption: Determinants of Public Servants’ Job Satisfaction and Performance.” *International Journal of Human Resource Management* 34(20):3825–56. doi: 10.1080/09585192.2022.2161323.
- Voon, Ms Mung Ling, Dr. Lo May Chiun, and Dr. Ngui Kwang Sing. 2011. “Leadership Is a

Process Influence between Leaders and Subordinates Where a Leader Attempts to Influence the Behaviour of Subordinates to Achieve the Organizational Goals. Organizational Success in Achieving Its Goals and Objectives Depends on the Leaders.” *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No.

- Wahyu, Agnes, Roy Setiawan, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, and Jl Siwalankerto. 2017. “Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata.” 5(1).
- Zubaedah, Sitti, and Joko Prasetyo. 2023. “Pengaruh Kepemimpinan , Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat.” 10(1):57–64.