

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Di setiap organisasi manapun di dunia ini, manusia memegang peranan yang sangat penting terhadap perkembangan maupun kehancuran organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa manusia merupakan motor penggerak organisasi dalam menuntun ke arah tercapainya tujuan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja, insentif, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja (Hasibuan, 2016).

1. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Seseorang bekerja atau berperilaku karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya dan kebutuhan manusia itu memiliki tingkatan atau hirarkhi (Robbins, 2016). Motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian tujuan (Hasibuan, 2016) menyatakan pendapat mengenai motivasi kerja, bahwa: motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan beberapa pengertian di atas bahwa motivasi adalah energi yang menggerakkan segala potensi yang ada yang dapat mendorong perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan

antusias mencapai hasil yang optimal untuk memuaskan kebutuhan hidup dan mempertahankan hidup.

Motivasi memiliki tujuan – tujuan yang baik bagi organisasi. Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut:

1) Mengubah perilaku pegawai dengan keinginan pemimpin

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja pemimpin dapat mengubah perilaku pegawai sesuai dengan yang diinginkannya.

2) Meningkatkan kegairahan kerja pegawai

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja oleh pemimpin dapat meningkatkan kegairahan kerja pegawai kearah yang lebih baik yang diinginkan oleh pemimpin.

3) Meningkatkan disiplin pegawai

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja oleh pemimpin maka disiplin kerja pegawai akan lebih meningkat.

4) Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja oleh pemimpin memungkinkan tingkat kesejahteraan pegawai akan lebih baik.

5) Meningkatkan prestasi pegawai

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga prestasi kerja pegawai akan menjadi lebih baik

6) Mempertinggi moral pegawai

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja maka diharapkan dapat mempertinggi moral pegawai ke arah yang lebih baik dan menjadi pegawai yang handal

7) Meningkatkan rasa tanggungjawab pegawai pada tugas-tugasnya

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja oleh pemimpin memungkinkan seorang pegawai akan memiliki rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya

8) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja

9) Memperdalam kecintaan pegawai terhadap instansi

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi kerja akan dapat meningkatkan kecintaan pegawai terhadap suatu organisasi dimana tempat ia bekerja.

10) Memperbesar partisipasi pegawai terhadap instansi

Bahwa dengan diadakannya tujuan pemberian motivasi, maka partisipasi kerja akan lebih meningkat.

b. Indikator Motivasi

Untuk dapat menentukan indikator motivasi, ada beberapa teori yang perlu diperhatikan. Menurut Robbins (2016), ada beberapa teori motivasi diantaranya yaitu:

1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Maslow Theory*)

Maslow mengemukakan hasil – hasil pemikirannya mengenai motivasi kerja manusia. Menurutnya seseorang bekerja atau berperilaku karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam – macam kebutuhannya dan kebutuhan manusia itu memiliki tingkatan atau hirarki. Maslow dalam (Robbins, 2016) mengelompokkan semua kebutuhan manusia dalam 5 (lima) tingkatan atau yang biasa disebut dengan hirarki kebutuhan Maslow, yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologis, seperti pangan, sandang dan papan yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental dan psikologis, termasuk di dalamnya terbebas dari ancaman fisik dan kehilangan pekerjaan, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c) Kebutuhan sosial/kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan akan pergaulan dan diterima dalam lingkungan sosialnya, kebutuhan untuk mencintai dan dicintai serta rasa kasih sayang dan afiliasi yaitu hasrat untuk mendapatkan hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

- d) Kebutuhan akan penghargaan/akan harga diri dan *prestise* yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol – simbol status, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Menurut (Robbins, 2016) 5 (lima) kategori tersebut saling berkaitan dalam bentuk hirarki yang teratur, dimana satu kategori kebutuhan hanya menjadi aktif apabila tingkat kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Ada banyak kebutuhan, namun kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan mempengaruhi perilaku seseorang. Tingkat terendah dalam hirarki adalah tingkat kebutuhan fisiologis dan yang tertinggi adalah aktualisasi atau perwujudan diri.

Sejalan dengan berkembangnya dunia bisnis dan semakin berkembangnya kehidupan organisasi, maka teori klasik Maslow diatas semakin berkembang atau disempurnakan karena semakin berkembang dan bervariasi pula hirarki kebutuhan manusia yang pada awalnya hirarki kebutuhan tersebut diklasifikasikan atas dua tingkat kebutuhan yaitu kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder. Selanjutnya teori motivasi Maslow ini dikembangkan kebutuhan akan aktualisasi diri

yaitu tingkatan yang kelima ke dalam 4 (empat) tingkatan kebutuhan yang berbeda yaitu:

- a) *Cognitive* yaitu kebutuhan untuk mengetahui, memahami dan menelusuri
- b) *Aesthetic* yaitu kebutuhan akan keseimbangan, keteraturan dan keindahan
- c) *Self Actualization* yaitu kebutuhan untuk diakui aspirasi dan harapannya dan menyadari potensi diri.
- d) *Self – transcendence* yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan sesuatu yang melebihi egonya atau keinginan menolong orang lain dan memenuhi aspirasi.

2) Teori Dua Faktor (*Herzberg Two factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh (Hersberg, 2001). Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Hersberg, (2001) melakukan penelitian tentang motivasi terhadap 200 akuntan dan insinyur yang dipekerjakan di berbagai organisasi di sekitar Pittsburgh, Pennsylvania. Masing – masing responden diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian hasil wawancara tersebut dianalisis dengan isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor – faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemotivasi disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan organisasi, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggungjawab.

3) Teori Clayton Alderfer, *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth)*

Teori ERG Alderfer, (2004) merupakan perluasan dari teori Maslow dan Herzberg. Teori ERG tidak terlalu berbeda dengan teori Maslow yang mengetengahkan tingkatan – tingkatan kebutuhan manusia. Teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan yaitu:

a) *Existence Needs* (kebutuhan eksistensi)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi individu, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.

b) *Relatedness Needs* (kebutuhan keterhubungan)

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c) *Growth Needs* (kebutuhan pertumbuhan)

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan yang dimiliki setiap individu.

Chien dkk, (2020) menyebutkan bahwa indikator motivasi sebagai berikut:

1) Pekerjaan

Pekerjaan merupakan kondisi dalam bekerja yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja tanpa perbaikan, sesuai target dan tepat waktu. Berbicara mengenai bekerja dan pekerjaan, seorang karyawan memiliki tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini berarti karyawan harus dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Secara kualitas, hasil kerja karyawan dari waktu ke waktu harus lebih baik, semakin variatif dan dapat diselesaikan dalam jangka waktu yang lebih singkat. Sedangkan secara kuantitas, hasil kerja karyawan harus dapat meningkat dalam hal jumlah.

2) Karir

Karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Jenjang karir yang baik dan terbuka sangat diharapkan oleh pegawai sehingga pegawai dapat mengembangkan keterampilan untuk masa depan

3) Inovator

Dalam bekerja dapat menghasilkan ide-ide baru yang dapat diimplementasi dengan baik, dapat menemukan cara yang lebih baik untuk

memecahkan masalah yang terjadi. Dalam bekerja saya dapat menciptakan proses dan rutinitas bekerja yang lebih baik. Sebagai inovator, pegawai mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, mampu dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi.

4) Tim

Bekerja sebagai bagian dari tim atau kelompok kerja secara baik terutama dalam pemecahan masalah pekerjaan. teamwork adalah kemampuan individu untuk melakukan kerjasama dengan baik dalam mencapai maksud dan tujuan tim serta para anggotanya mampu berpartisipasi di dalam tim dan memperoleh kepuasan di dalam tim tersebut, dengan ciri memiliki tujuan, memahami peran dan tugas, saling percaya dan mendukung serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan bersama.

5) Organisasi

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing. Dalam berorganisasi sangat

diperlukan kerjasama terutama hal-hal yang dapat membantu orang lain walaupun bukan bagiannya.

c. Hubungan Motivasi, Kepuasan Pegawai dan Kinerja

Motivasi dapat dilihat hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

Zunaidah dan Budiman (2014), menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerja rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Selanjutnya Mangkunegara (2016) merumuskan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang didalamnya terdapat faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yaitu:

Human Performance = Ability X Motivation

Motivation = Attitude X Situation

Ability = Knowledge X Skill

Dalam faktor kemampuan (*Ability*), terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (*Knowledge + Skill*). Sedangkan dalam faktor motivasi (*Motivation*) diartikan suatu sikap (*Attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Apabila memiliki sikap positif (*pro*) terhadap situasi kerja maka akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika memiliki sikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Torang (2016) juga berpendapat bahwa kinerja menghadirkan fungsi dan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Dengan demikian, kinerja ditentukan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap pegawai dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, karena dengan motivasi, seorang pegawai akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa motivasi, seorang pegawai tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang pegawai memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak memuaskan.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Robbins, 2016). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi orang lain (Thoha, 2014). Kebanyakan orang yang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian, (2011) bahwa Gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dibedakan dalam beberapa macam gaya kepemimpinan. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya. Macam-macam gaya kepemimpinan menurut (Tjiptono, 2018):

- 1) Gaya kepemimpinan direktif adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.
- 2) Gaya kepemimpinan konsultatif/supportif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/ saran dari bawahan.
- 3) Gaya kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 4) Gaya kepemimpinan delegatif/*goal oriented* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih diserahkan kepada bawahan.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari kepemimpinan direktif yaitu segala sesuatunya hanya diputuskan oleh pimpinan. Kemudian gaya konsultatif yaitu pimpinan melakukan tindakan setelah mendapat masukan dari bawahan. Selanjutnya gaya partisipatif yaitu setiap kegiatan dilakukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan gaya delegatif yaitu kegiatan yang akan dilakukan lebih diserahkan kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan lain, dikategorikan Bass dan Avolio, (1992) sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berasal dari kata *“to transform”* yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya.

2) Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional yaitu ketika seorang pemimpin melakukan suatu kontak dengan pegawainya dengan tujuan pertukaran sesuatu yang dianggap bernilai. Kepemimpinan transaksional ini pemimpin akan mengharapkan hasil yang sesuai dengan pemberian yang dilakukan oleh pemimpin itu sehingga kepemimpinan transaksional akan berorientasi

pada hasil. Sebuah pekerjaan yang mencapai target akan mendapatkan reward dan sebaliknya bila pekerjaan tidak mencapai target akan mendapat hukuman

3) Kepemimpinan Otoritatif

Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan

4) Kepemimpinan *Laissez Faire*

Perilaku para pemimpin untuk menghindari pembuatan keputusan atau melepaskan tanggung jawab mereka. Gaya *Laissezfaire* dapat dilihat dari segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan memiliki rasa senang apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas dan memiliki rasa senang apabila yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang ia terima melebihi apa yang ia diharapkan. Kerja merupakan suatu usaha seseorang

untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau kompensasi dari hasil kerja di organisasi tempatnya bekerja (Luthans, 2014) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja, sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap seperti semakin loyal pada organisasi, bekerja dengan maksimal, dan mematuhi peraturan yang dibuat dalam organisasi. Robbins, (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pegawai dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi pegawai, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi organisasi, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai dalam memberikan pelayanan prima. Menurut Hasibuan (2016) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Lebih luas dijelaskan bahwa pegawai yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar.

Setiap pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi mempunyai tujuan dan harapan-harapan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Apabila kebutuhan pegawai tersebut terpenuhi berarti pekerjaan yang digeluti dapat memberikan rasa kepuasan. Namun sebaliknya jika kebutuhannya tidak terpenuhi dengan baik, maka pegawai tersebut merasakan pekerjaannya tidak memberikan rasa kepuasan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem ilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dimensi artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seseorang dalam bekerja. Kepuasan kerja memiliki sifat yang dinamis, dalam arti bahwa rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat menurun secepat kepuasan kerja itu timbul, sehingga hal ini mengharuskan para pemimpin organisasi untuk lebih memperhatikannya. Menurut Robbins (2016), menyatakan bahwa: Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan

dengan pegawai, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Menurut Hasibuan (2016), menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja”. Menurut (Schultz, 2016), menyatakan bahwa: “*Job satisfaction is the attitude that workers have about their jobs. It result from their perceptions of the job*” artinya : “Kepuasan kerja adalah tentang perilaku para pekerja tentang pekerjaan mereka. Yang dihasilkan dari persepsi tentang pekerjaan-pekerjaannya”.

Menurut Hasibuan (2016) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan”.

Dari beberapa definisi para ahli yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perilaku yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan-pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai. Menurut Sofyandi (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:” gaji, keselamatan kerja, promosi, relasi dan kerja, peluang dimasa datang dan pekerjaan itu sendiri”.

Menurut Luthans, (2014) dan Mugizi (2017) ada enam faktor dalam kepuasan kerja pada pegawai, yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dimana suatu pekerjaan-pekerjaan dapat menyediakan tugas-tugas yang menarik bagi individual itu sendiri. Hal yang menarik dari individu terhadap pekerjaan-pekerjaannya merupakan sumber utama dari kepuasan kerja. Elemen utamanya adalah:
 - a) *Autonomy*, yaitu tingkat dimana pekerjaan memberikan kebebasan atau kemandirian serta keleluasaan bagi pegawai dalam menjadwalkan pekerjaannya dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut.
 - b) *Feedback*, yaitu tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh pekerjaan memberikan konsekuensinya pada pekerjaan guna memperoleh informasi langsung dan jelas mengenai aktivitas pekerjaan tersebut.
- 2) Upah (*Pay*), yaitu suatu balas jasa yang diterima pegawai dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.
- 3) Peluang Promosi (*Promotion Opportunities*), yaitu peluang untuk mengalami peningkatan dalam hierarki. Kesempatan promosi tampaknya

memiliki berbagai pengaruh terhadap kepuasan kerja, ini dikarenakan promosi memiliki bentuk-bentuk yang berbeda, didampingi dengan imbalan-imbalan yang mendampinginya. Contoh: individu-individu yang dipromosikan atas lamanya bekerja seringkali menerima kepuasan kerja yang akan tetapi tidak sebanyak kepuasan yang diterima jika dipromosikan atas dasar kinerja. Demikian suatu promosi dengan 10% kenaikan gaji tidak sama puasanya dengan kenaikan gaji 20%. Perbedaan ini menjelaskan mengapa promosi-promosi eksekutif lebih memuaskan daripada yang ada di level bawah.

- 4) Pengawasan (*Supervision*), yaitu hal yang cukup mempengaruhi dari kepuasan kerja. Kemampuan dari *supervisor* untuk menyediakan bantuan teknik dan dukungan. Hal tersebut dapat berupa dari adanya pengawasan yang langsung dilakukan oleh seorang atasan terhadap bawahannya.
- 5) Kelompok Kerja (*Work Group*), yaitu pada dasarnya kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Keramahan dari teman kerja yang kooperatif merupakan sumber yang sederhana terhadap kepuasan kerja untuk satu individu pegawai. Kelompok kerja berfungsi sebagai sumber dukungan kenyamanan, saran, nasihat, dan bantuan-bantuan terhadap satu individu pekerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Akan tetapi, faktor ini tidaklah terlalu penting terhadap kepuasan kerja. Dilain pihak, jika kondisi sebaliknya terjadi ketika orang-orang tidak akrab, maka faktor ini memiliki efek negatif terhadap kepuasan kerja.

6) Kondisi Kerja (*Working Condition*), yaitu kondisi kerja memiliki efek yang sederhana terhadap kepuasan kerja, jika kondisi kerjanya baik (bersih, dan memiliki lingkungan yang menarik), maka para pegawai akan menemukan bahwa sangat mudah untuk melakukan pekerjaan mereka, tetapi jika kondisi kerja yang buruk (panas, lingkungan yang berisik), maka para pegawai akan merasakan sangat sulit untuk melakukan pekerjaan. Dalam kata lain pengaruh kondisi kerja terhadap kepuasan kerja, sama dengan kelompok kerja. Jika kondisinya baik maka tidak akan terdapat masalah, tetapi jika kondisinya buruk, maka akan terdapat masalah kepuasan kerja.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau tingkat hasil rata-rata yang dicapai oleh seorang pekerja. Menurut Bernardin H. J dan Russell (2013), kinerja pegawai adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Salah satu kegunaan penilaian kerja adalah untuk membantu mendiagnosa kesalahan dalam mendisain pekerjaan dan umpan balik dalam menetapkan karir pimpinan untuk mencapai tujuan. Sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem penilaian perilaku kritis yang mewujudkan

keberhasilan organisasi. Praktis artinya mudah dipahami atau mudah dimengerti oleh penilai. Standar pelaksana kerja hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Organisasi dapat berkembang merupakan keinginan setiap individual yang berada didalam organisasi tersebut, karena setiap individual diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh organisasi dapat tercapai dengan baik. Kemajuan organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar organisasi memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan organisasi.

Pembinaan dan pengembangan pegawai baru ataupun lama dalam organisasi adalah merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan pegawai. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja. Prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada perkembangan selanjutnya pekerja memerlukan

umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja pegawai.

Manajemen maupun pegawai perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian kinerja pegawai dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Kinerja pegawai merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), dapat pula diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta dengan tenaga kerja per satuan waktu.

Defenisi kinerja menurut Mangkunegara (2012) yaitu kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Untuk itu jika organisasi ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perlu diadakan sistem penilaian terhadap kinerja orang-orang dalam organisasi. Walaupun efek dari penilaian tidak selalu bersifat hitam dan putih, namun suatu aktivitas penilaian haruslah menjadi bagian dari kegiatan strategis organisasi. Karena itu, sistem penilaian harus di pandang sebagai salah satu strategi untuk mendorong prestasi kerja dan pengembangan pegawai.

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Hasibuan (2016) memberikan defenisi bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan sudah pasti menyadari bahwa setiap pegawai memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda, meskipun dengan pengawasan yang sama. Pegawai-pegawai bekerja pada bagian yang sama, pasti memiliki produktivitas yang berbeda. Menurut Kasmir (2016) perbedaan kinerja ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu :

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan Kerja.

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk melaksanakan pekerjaan

tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian.

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari orang terdekat), maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau perilaku yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau organisasi. Budaya setiap organisasi pasti berbeda-beda. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira seorang pegawai saat setelah dan sebelum melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan

terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi kurang baik

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja bisa dilakukan sebagai sarana penilaian kinerja, yaitu (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja pegawai yang disebut

manajemen kinerja. Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang. Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi – kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas - tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya *”like”* dan *”dislike”*.

Bass dan Avolio (1992) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil kerjanya yaitu:

1) Kualitas kinerja dan produktivitas

Konsep kualitas atau mutu dipandang sesuatu yang relatif, yang tidak selalu mengandung arti yang bagus, baik, dan sebagainya. Kualitas atau mutu dapat mengartikan sifat-sifat yang dimiliki oleh suatu produk barang ataupun jasa yang menunjukkan kepada konsumen kelebihan – kelebihan yang dimiliki oleh barang atau jasa tersebut. Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks ini esensi pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini

2) Kualitas kinerja dan produktivitas dibandingkan dengan pekerjaan serupa lainnya

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi dengan baik dan berdaya guna. Oleh karena itu, untuk kepentingan instansi pemerintah khususnya pemerintah kota atau daerah, peningkatan kualitas kerja merupakan hal yang sangat penting. kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang

dibandingkan dengan standar kerja atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian – penelitian tentang kinerja pegawai yang dihubungkan dengan motivasi, disiplin, lingkungan kerja, pemberian insentif, gaya kepemimpinan dan kepuasan sudah banyak dilakukan namun masih terdapat gap atau perbedaan hasil. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|--|---|---|
| 1 | Adnyani (2016), E-Jurnal Manajemen Unud, Volume 5 No 1 | 1.Motivasi 2.Kompensasi 3.Kepuasan kerja 4.Kinerja | 1) Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan 2) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan, 3) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja 4) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, 5) Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja 6) kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja |
| 2 | Lantara (2018), Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, volume 10 No 1 | 1. Motivasi 2. Kinerja 3. Kepuasan Kerja | 1) Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 2) Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3) Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja |
| 3 | Hanafi (2017), Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB), Volume 5 No. 1 | 1. Motivasi 2. Lingkungan Kerja 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja | 1) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, 2) Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan, 3) Kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja yang berpengaruh signifikan, 4) Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, 5) Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, 6) Kepuasan kerja memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, 7) Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|---|---|--|
| 4 | Harahap, Hidayat (2016), Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Volume 5 No. 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Lingkungan Kerja 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja | <ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, 5) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, 6) Motivasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja 7) Kepuasan kerja tidak sebagai variabel intervening motivasi terhadap kinerja, 8) Kepuasan kerja sebagai variabel intervening lingkungan kerja terhadap kinerja |
| 5 | Brahmasari dan Suprayetno (2018) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan V 10 No 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja, 2. Kepemimpinan 3. Budaya Organisasi 4. Kepuasan Kerja 5. Kinerja Organisasi | <ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai 3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi 5) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi 6) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi 7) Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi |
| 6 | Suwati (2013), E Journal Ilmu Administrasi Bisnis, Volume 1 No 1 :41-55 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Kompensasi 3. Kinerja | <ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, 2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja 3) Motivasi dan kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 7 | Putu (2013), Jurnal EMBA, Volume 1 No 4 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Lingkungan Kerja 4. Kinerja | <ol style="list-style-type: none"> 1) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, 2) Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja 3) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja |
| 8 | TS Siagian, dkk (2018) Jurnal Ilmu Magister Manajemen Volume 1 No 1 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan 2. Lingkungan Kerja 3. Kepuasan | <ol style="list-style-type: none"> 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 2) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja 3) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan 4) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja. |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|---|--|---|
| | | kerja 4.Kinerja | 5) Kepuasan kerja tidak dapat memperantarai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, 6) Kepuasan kerja tidak dapat memperantarai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja |
| 9 | Mahajaya, Subudi (2016) E-Jurnal Manajemen [e-ISSN 2302-8912] V 5 No 11 | 1. Motivasi, 2. Kepemimpinan 3. Lingkungan Kerja 4. Kinerja Pegawai | Motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai inspektorat |
| 10 | Josephine dan Harjanti (2017) Jurnal Agora Volume 5 No 3 | 1. Lingkungan kerja 2. Motivasi 3. Kinerja | 1) Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi, 2) Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja 3) Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, 4) Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara langsung, namun tidak memiliki pengaruh langsung melalui motivasi kerja. 5) Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja |
| 11 | Lukiyana dan Halima (2016) Media Studi Ekonomi Volume 19 No. 2 | 1. Kompensasi 2. Lingkungan kerja 3. Kepuasan kerja 4. Kinerja | 1) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3) Kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 4) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 5) Kepuasan kerja memperantarai pengaruh kompensasi terhadap kinerja, 6) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 7) Kepuasan kerja memperantarai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja |
| 12 | Nabawi (2019), Jurnal Ilmiah magister Manajemen Volume 2 No. 2 | 1. Lingkungan kerja 2. Kepuasan kerja 3. Beban kerja 4. Kinerja | 1) Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 3) beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4) Lingkungan kerja, kepuasan kerja, beban kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan pengaruh terhadap kinerja |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|---|---|---|
| 13 | Lestari (2015) Journal of Management V 4 No 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan, 2. Motivasi Kerja, 3. Lingkungan Kerja Fisik 4. Kinerja Pegawai | Kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 14 | Endrias (2014), Jurnal MIX Volume IV No. 1 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan, 2. Budaya Organisasi, 3. Kepuasan kerja 4. Kinerja Pegawai | <ol style="list-style-type: none"> 1) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 4) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja |
| 15 | Sugiyatmi, Minarsih, Gagah (2016) Journal of Management V 2 No 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Gaya Kepemimpinan 3. Lingkungan Kerja 4. Disiplin Kerja 5. Kinerja Pegawai | <ol style="list-style-type: none"> 1) Ada pengaruh motivasi kerja terhadap Disiplin kerja pegawai, 2) Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja pegawai 3) Ada pengaruh Lingkungan kerja terhadap Disiplin kerja pegawai, 4) Ada pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai |
| 16 | Mutmainah (2017) Ejournal IAIN Salatiga V 5 No 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi, 2. Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja 3. Kompensasi 4. Kinerja Pegawai | <ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3) Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai 4) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 17 | Hatta (2017) Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah Volume 1, No. 1 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan, 2. Kerjasama Tim 3. Kompensasi 4. Kepuasan Kerja 5. Kinerja | <ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, 2) Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3) Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|--|---|---|
| 18 | Purnomo (2016) Ethesis UMK Volume 17 No 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja Fisik 2. Gaya Kepemimpinan 3. Insentif Finansial 4. Kinerja Pegawai 5. Kepuasan Kerja | Lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan, dan insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kinerja dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan insentif. |
| 19 | Desi (2017) Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Volume 7 No 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan Kerja 2. Kinerja 3. Kepuasan Pelanggan | <ol style="list-style-type: none"> 1) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2) Kinerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, dan 3) Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui kinerja pegawai terhadap kepuasan pelanggan. |
| 20 | Kristianto (2015) Jurnal Bisnis Strategi Vol 20 No 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan Kerja 2. Kinerja Pegawai 3. Komitmen Organisasional | <ol style="list-style-type: none"> 1) Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 2) Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Komitmen organisasional mampu beroperasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. |
| 21 | Abidin (2018) Scientific Journal V 18 N0 1 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi 2. Kompetensi 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Pegawai | <ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan 2) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai |
| 22 | Pujiyanto, Puspita, Harsanto (2017) Masyarakat, Kebudayaan dan Politik Volume 3 no 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi 2. Motivasi, 3. Lingkungan Kerja 4. Gaya Kepemimpinan 5. Kinerja | Motivasi kerja, lingkungan kerja dan persepsi atas gaya kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan |
| 23 | Purnomo (2016) Ethesis UMK Volume 17 No 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja Fisik 2. Gaya Kepemimpinan 3. Insentif Finansial 4. Kinerja | Lingkungan kerja fisik, gaya kepemimpinan, dan insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kinerja dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan insentif. |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|---|--|---|
| | | Pegawai 5. Kepuasan Kerja | |
| 24 | Sarjono (2015) eprints Binus Volume 5 No 2 | 1. Budaya Organisasi 2. Gaya Kepemimpinan 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Pegawai | Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan berdampak pada Kinerja Pegawai |
| 25 | Dewi, Fikri, Fitrioc (2019) International Journal of Scientific Research and Management Vol 7 No 9 | 1. Motivasi 2. Kinerja 3. Kepuasan | 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan |
| 26 | Elqadri, Suci dan Chandra (2015), International Education Studies (IES) Volume 8 No 10 | 1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Insentif 4. Kinerja | Hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan pemberian insentif pada kinerja pegawai sangat kuat. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai |
| 27 | Pawirosumarto, Sarjana, Gunawan (2017) International Journal of Law and Management Volume 59 No 6 | 1. Lingkungan kerja 2. Gaya Pemimpin 3. Budaya Organisasi 4. Kepuasan 5. Kinerja | 1) Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. 2) Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja pegawai dan tidak memediasi. |
| 28 | Nuansa, Thatok, Siti (2018) Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences Volume 2 No 2 | 1. Komitmen Organisasi 2. Komitmen Pribadi 3. Kepuasan 4. Intensitas Perputaran kerja | 1) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap intensi turnover, 2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap intensi turnover, 3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, 4) Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap intensi turnover, 5) Komitmen organisasi memediasi hubungan antara komitmen organisasi pada intensi turnover, 6) Komitmen organisasi sepenuhnya memediasi hubungan antara kepuasan kerja pada intensi |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|---|--|---|
| | | | turnover |
| 29 | Fathurrahim, Umar, AI (2018) Sustainability Volume 11 No 1594 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Pemimpin 2. Pemberdayaan 3. Kinerja Organisasi 4. Inovasi 5. Reputasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. 2. Kepercayaan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja organisasi 3. Pemberdayaan pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. 4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada inovasi 5. Kepercayaan pegawai memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. 6. Pemberdayaan pegawai memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. 7. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap reputasi organisasi. 8. Kepercayaan pegawai memiliki dampak positif dan signifikan terhadap reputasi organisasi |
| 30 | Suprawa, Brahmasari (2018) Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences Volume 2 No 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi 2. Kepemimpinan 3. Kerjasama tim 4. Disiplin 5. Stress kerja 6. Kinerja | <ol style="list-style-type: none"> 1) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap stres kerja dan kinerja. 2) Pertukaran pemimpin-anggota memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, stres kerja, dan kinerja pegawai. 3) Kerja tim memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, tetapi tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja dan kinerja pegawai. 4) Disiplin kerja dan stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 31 | Hakim, Tobing dan Istifadah (2019) International Journal Of Research Science dan Management Volume 6 No 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Pemimpin 2. Disiplin 3. Kepuasan 4. Kinerja | Hasil penelitian menjadi referensi untuk meningkatkan Kinerja Pegawai terkait Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja. |
| 32 | Shahab (2014) International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2 No 5 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Pemimpin 2. Sikap kerja 3. Kepuasan 4. Kinerja | <ol style="list-style-type: none"> 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, 2) Sikap kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, 3) Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja, 4) Sikap Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai |
| 33 | Babalola (2018) Journal of Applied Business Research | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Kepuasan | Kepuasan kerja, hubungan supervisor-pegawai, dan gaya kepemimpinan laissez-faire memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|--|---|--|
| | (JABR) Volume 32 No 6 | 3. Kinerja 4. Komitmen Organisasi | |
| 34 | Afful-Broni, A. (2012) Relationship between Motivation and Job Performance of the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Scientific Research Journal (SciRes) | 1. Motivasi 2. Kinerja | Gaji bulanan rendah dan kurangnya motivasi umum adalah faktor utama yang mengurangi moral untuk kinerja tinggi |
| 35 | Asim (2013) Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 9, September 2013 1 ISSN 2250-3153 | 1. Motivasi 2. Pelatihan 3. Kinerja | Motivasi dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja |
| 36 | Shafighi (2013) The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation) International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences | 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja | Motivasi berpengaruh terhadap kinerja |

| No | Penulis, Tahun dan Identitas Jurnal | Variabel yang digunakan | Hasil |
|----|--|---------------------------------------|---|
| | September 2013, Vol. 3, No. 9 ISSN: 2222-6990 | | |
| 37 | Kiruja dan Mukurum (2013) International Journal of Advances in Management and Economics, Volume 2 No 4 : 73-82 | 1. Motivasi 2. Kinerja | Motivasi berpengaruh terhadap kinerja |
| 38 | Uzonna (2013) Impact of motivation on employees performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. Journal of Economics and International Finance 5(5):199-211 | 1. Motivasi 2. Kinerja | Motivasi berpengaruh terhadap kinerja |
| 39 | Omolo (2014) An Analysis of the Factors Affecting Employee Relations in the Flower Industry in Kenya, a Case of Waridi Ltd, Athi River. International Journal of Business and Social Science | 1. Komitmen Organisasi 2. Motivasi | Secara keseluruhan, konsep hubungan pegawai seperti motivasi, cara keluhan pegawai ditangani komitmen terhadap organisasi |

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terlihat bahwa terdapat perbedaan hasil dan penggunaan variabel yang digunakan, dengan demikian maka penelitian yang akan penulis lakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya.

C. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai

Motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Tanpa motivasi, seorang pegawai tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standar atau bahkan melampaui standar karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang pegawai memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya yang tidak memuaskan (Hasibuan, 2016). Seorang pegawai dapat bekerja dengan lebih baik dan berprestasi jika mereka puas akan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka ia akan memiliki suatu harapan sehingga ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Dan jika harapannya terpenuhi maka ia akan merasa puas.

Motivasi dapat merangsang kemampuan pegawai dalam bekerja, sehingga pegawai mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Artinya bahwa perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi. Hasil penelitian Nurcahyani (2018) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat dan

berdampak pada kinerja. Berdasarkan hasil penelitiannya juga bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin baik motivasi yang diterima pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Yohana (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja juga memediasi terhadap kinerja. Lantara (2018) menemukan bahwa (1) Ada pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; (2) Ada pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; (3) Ada Pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kemudian Tobing (2019) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening untuk pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1 : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H2 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H3 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai

Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi berhubungan dengan pimpinannya karena organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui

sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi, termasuk Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas tidak bisa dilepaskan dari peran seorang pimpinan. Kepemimpinan merupakan kunci utama yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan, termasuk dalam hal pengelolaan kepuasan kerja karyawan. Pimpinan suatu perusahaan diharapkan mampu untuk menciptakan kondisi yang dapat memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan tidak hanya mampu bekerja, tetapi juga bersedia menuju ke arah pencapaian tujuan dan pengembangan organisasi. Setiap pimpinan mempunyai cara sendiri untuk mengarahkan serta mengelola bawahannya. Dalam arti lain, satu pimpinan dengan pimpinan yang lainnya mungkin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan menggambarkan bagaimana seorang pimpinan memerintah, memberi keputusan, membangun hubungan dengan karyawan dan kegiatan lainnya yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dari atasan dapat menimbulkan perasaan atau emosi serta tindakan respon tertentu dari bawahannya, termasuk didalamnya rasa puas atau tidak puas dalam bekerja di organisasi tersebut. Hatta dan Musnadi, (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil lainnya menunjukkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Martha et al., (2020) diketahui bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian Sugiyatmi, Maria

Magdalena Minarsih (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Harahap dan Hidayat (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja. Hasil penelitian Purnomo dan Cholil, (2010) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

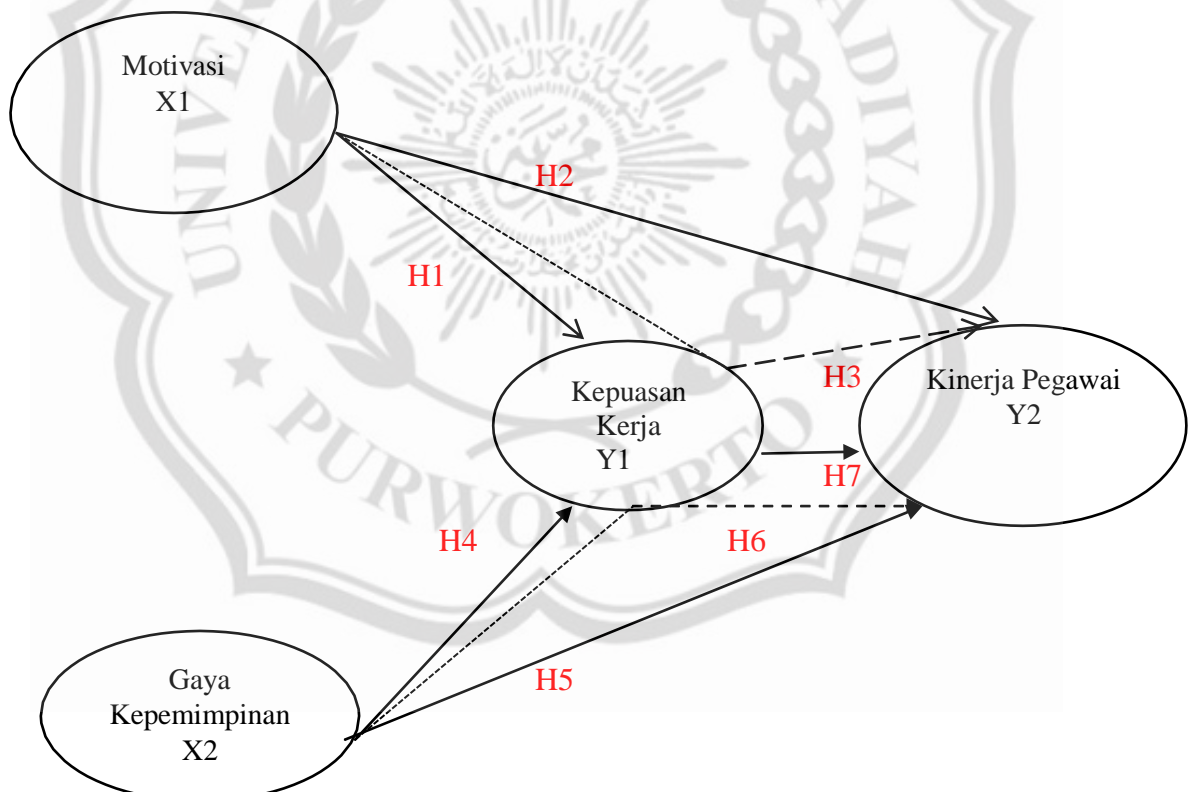
Kepuasan kerja pegawai berkaitan dengan peran penting dalam mewujudkan keefektifan dan keberhasilan kerja. Kepuasan kerja pegawai merupakan yang sangat penting untuk diwujudkan, karna jika kepuasan pegawai tinggi maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut

Kinerja pegawai dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja pegawai yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri pegawai. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja pegawai. Terpenuhinya kebutuhan pegawai maka kepuasan kerja yang dirasakan juga semakin tinggi, hal tersebut akan berdampak terhadap kinerjanya. Hasil penelitian Indrawati, (2017) menunjukkan bahwa kepuasan

kerja berpengaruh terhadap kinerja, Pegawai yang mempunyai kepuasan terhadap pekerjaannya sudah tentu memiliki loyalitas terhadap organisasi, ia akan melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab. Penelitian Kristianto, (2010) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Tobing (2019), serta Wijaya dan Zaroni (2019) yang juga menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan:

- > Pengaruh variabel X ke variabel Y :
- > Pengaruh variabel X ke variabel Y2 dengan variabel Y1 sebagai mediasi (intervening)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran