



## **Analisis Faktor Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Sebagai Antisedence Dari Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalduk & KB Kota Semarang**

Mochamad Ainan<sup>1</sup>, Andhi Supriyadi<sup>2</sup>, Syamsul Hadi<sup>3</sup>, Dyah Palupiningtyas<sup>4\*</sup>

<sup>1234</sup>Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata (STIEPARI) Semarang

\*Email : [dyah.stiepari@gmail.com](mailto:dyah.stiepari@gmail.com)

Doi : <https://doi.org/10.37339/e-bis.v5i2.650>

Diterbitkan oleh Politeknik Dharma Patria Kebumen

### **Info Artikel**

Diterima :  
2021-07-17

Diperbaiki :  
2021-09-13

Disetujui :  
2021-10-07

### **ABSTRAK**

Keberhasilan organisasi dipengaruhi kinerja pegawainya, dalam pelaksanaannya faktor kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berperan penting. Tujuan penelitian ini menganalisa dan menjelaskan berpengaruhnya kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja kepada kinerja pada pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DALDUK & KB) Kota Semarang. Metode *sensus* digunakan untuk sampling yaitu teknik mengambil data dari semua anggota populasi yang dijadikan sampel yaitu 100 orang dengan kuestioner. Penelitian ini menghasilkan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja mempengaruhi dengan positif juga signifikan kepada kinerja pada pegawai DALDUK & KB Kota Semarang. Saran yang dapat diberikan, agar kantor Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) Kota Semarang dalam menempatkan kepala Dinas yang mampu memotivasi untuk peningkatan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

### **ABSTRACT**

*Organization success is influenced by the performance of its employees, enhanced in working implementations, factors of leadership, motivation and job satisfaction have very important role. The research means to analyze and explain influences of leadership and motivation with job satisfaction as an intervening variable on employee performance in the Population Control and Family Planning (DALDUK & KB) Office of Semarang City. By using the census method, namely the technique of collecting data from all members of the population sampled, as number of 100 people as samples and using a questionnaire. Results showed that transformational leadership and motivation also job satisfaction had effect to the employee performance of the DALDUK & KB Office on positive and significant. Some suggestions can be given are that the Semarang office of the Position and Rank Advisory Agency (Baperjakat) in placing head of the Office which capable to give motivation to improve employee performance*

**Keywords:** Transformational leadership, motivation, job satisfaction and employee performance

## 1. PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara kesatuan yang didalam penyelenggaraannya pemerintahannya menerapkan Azas Desentralisasi yang memberikan sebagian kesempatan dan kekuasaan pada daerah untuk terselenggaranya Otonomi Daerah. Dengan didasarkan hukum otonomi daerah diatur didalam TAP MPR Nomor : XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah. Didalam pelaksanaan otonomi daerah berprinsip demokrasi, peranan masyarakat, pemerintah serta berkeadilan yang mengindahkan potensi serta keanekaragaman di daerah.

Dalam abad milenial yang terkenal sebagai masa pengetahuan (knowledge age), dimana pilihan dalam cara untuk memenuhi kebutuhan hidup, berberapa konteksnya mengedepankan basis pengetahuan. Usaha memenuhi kebutuhan di lingkup pendidikan yang menggunakan basis pengetahuan (knowledge based education), mengembangkan ekonomi menggunakan basis pengetahuan (knowledge based economic), mengembangkan juga memeperdayakan masyarakat dengan basis pengetahuan (knowledge based social empowering), dan mengembangkan di lingkup perindustrian juga mengedepankan basis pengetahuan (knowledge based industry) (Mukhadis, 2013)

Reformasi Birokrasi merupakan suatu perubahan yang besar didalam cara pandang dan pengelolaan Pemerintahan Indonesia merupakan suatu pertarungan yang besar untuk bangsa Indonesia didalam menyambut tantangan pada abad ini. Dalam melakukan Reformasi Birokrasi ini lembaga pemerintahan berupaya memperbaiki dan membuat bermacam peraturan, memodernisasi kebijakan-kebijakan serta pelaksanaan manajemen baik antara pemerintah pusat dengan daerah, serta menempatkan tugas serta fungsi dari instansi pemerintahan pada suatu peran dan paradigma yang baru. (Sholihatin, 2012)

Kinerja karyawan wujud dari hasil pekerjaan dimana bisa digapai oleh karyawan organisasi dimana pelaksanaan tugas dan pekerjaannya yang sesuai dengan tanggung jawab serta wewenang yang diserahkan kepadanya (Supriyadi & Yulianto, 2021). Karyawan didalam suatu organisasi, mempunyai arti yang penting, hal ini dikarenakan kemajuan serta perkembangan yang dapat tercapai oleh organisasi adalah hasil dari kinerja karyawan (Djuraidi & Laily, 2020). Agar membuat berkinerja tinggi, butuh adanya penambahan kerja dan kemampuan dalam pendayagunaan semua potensi sumber daya manusia.

Beberapa faktor bisa diteliti terhadap variabel kinerja diantaranya adalah kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. Sebuah gaya kepemimpinan yang tepat dibutuhkan dalam pendayagunaan sumber daya manusia didalam organisasi agar tujuan organisasi bisa dicapai secara baik. (Pambudi et al., 2016). Sedangkan (Robbins, 2002), mengatakan kepemimpinan wujud dari kemampuan dalam mempengaruhi pada suatu kelompok untuk tergapainya tujuan. Kepemimpinan merupakan suatu pengaruh di antara pribadi didalam suatu kondisi tertentu, dan diarahkan dengan proses komunikasi untuk menggapai satu ataupun beberapa tujuan.

Dinyatakan oleh (Wexley, Kenneth N, 1992), bahwa motivasi merupakan sesuatu proses yang mana perilaku diberikan energi dan juga diarahkan. Motivasi bisa membuat dampak yang positif bagi kinerja karyawan, utamanya pemberian motivasi kepada karyawan dalam organisasi, kondisi tersebut memperlihatkan begitu pentingnya motivasi kerja dalam

membuat karyawan mempunyai kinerja yang baik, sehingga dapat berdampak positif kepada pihak terkait (HAMDI MEGADINANTA, 2017),

Menurut (Anoranga, 1992) “kepuasan kerja adalah suatu sikap yang positif dalam hal penyesuaian diri secara sehat pada karyawan kepada kondisi serta situasi kerja, didalamnya termasuk masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis”. Kepuasan kerja dapat membuat karyawan tidak berusaha mendapatkan pekerjaan dari perusahaan yang lain. Bila karyawan pada suatu perusahaan mendapat kepuasan, maka karyawan akan cenderung bertahan di perusahaan meskipun tidak semua hal-hal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat dipenuhi. Karyawan bila mendapatkan kepuasan pada organisasinya akan mempunyai keterikatan atau berkomitmen yang lebih besar pada perusahaan berbanding jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan (Eka & Darmaja, 2015)

Kinerja adalah sarana untuk membuat lebih baik bagi yang tidak mengerjakan tugasnya secara baik dalam organisasi. (Mangkunegara, 2005), kinerja didefinisikan menjadi hasil kerja dalam kualitas dan juga kuantitas seorang pegawai capai didalam melakukan tugas sesuai pada tanggung jawab yang diserahkan kepadanya. Kinerja dinilai untuk digunakan menjadi dasar dalam menentukan dan mengalokasikan penghargaan, keputusan akan siapa yang diberikan peningkatan upah yang pantas dan penghargaan yang lain dilakukan dengan berdasarkan penilaian kinerja.

Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DALDUK & KB) dibentuk oleh Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Inspektorat dan Lembaga Teknis Daerah, dimana Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Keluarga Berencana dan Kesejahteraan Sosial kemudian diubah menjadi Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DALDUK & KB) yang adalah unsur dari pelaksana pada Pemerintah Daerah dipimpin oleh seorang kepala yang ada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Untuk usaha mencapai tujuan dari organisasi yang sudah dicanangkan sebelumnya, tugas dari pimpinan dalam perberdayaan semua sumber yang ada dalam organisasi utamanya sumber daya manusianya dengan motivasi. Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan DALDUK & KB Kota Semarang dipengaruhi oleh faktor sosiologis dan psikologis. Faktor sosiologis dalam hubungan sosial yaitu antara pegawai dalam organisasinya ataupun didalam lingkungan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas pokoknya serta fungsinya, DALDUK & KB Kota Semarang tentunya diperlukan kemampuan kerja pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Kepemimpinan**

(Robbins, 2002), mengatakan kepemimpinan wujud dari kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk tercapainya visi atau rangkaian tujuan dimana sudah ditetapkan. (Mintzberg, 1989) mengatakan peran kepemimpinan didalam organisasinya adalah untuk pengatur visi, motivator, penganalisis, dan juga penguasaan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan dalam kepemimpinan dimana menjadikan perubahan kepada individu-individu juga sistem sosial. Idealnya, dapat membuat perubahan berharga juga positif kepada pengikut yang tujuan akhirnya bisa berkembangnya

pengikut hingga menjadi seorang pemimpin. Kepemimpinan transformasional bisa menaikkan motivasi, moral serta kinerja pengikut dengan macam-macam cara. (Djuraidi & Laily, 2020)

Gaya kepemimpinan didalam suatu penelitian didefinisikan menjadi kepemimpinan transformasional, sebagai suatu variabel independen, terbentuk oleh empat indikator adalah: 1) Pengaruh ideal, 2) Inspirasi Pengembangan intelektual, 3) Perhatian pribadi

## **2.2. Motivasi**

Menurut (Hasibuan, SP, 2007) motivasi merupakan kemauan dalam memperjuangkan maupun berusaha naik tingkat lebih tinggi untuk menuju tergapainya tujuan organisasi yang syaratnya jangan abaikan kemampuannya dalam mendapatkan kepuasan didalam memenuhi kebutuhan pribadinya. Pendapat lainnya motivasi merupakan semua yang jadi daya dorong pada tingkah laku untuk meminta atau mendorong orang dalam memenuhi kebutuhannya (Siagian, Sondang, 2002) Menurut (Morrison, 1997) motivasi merupakan kecenderungan orang melibatkan dirinya dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Bila perilaku orang mengarah kepada sasaran, maka bersama motivasi itu dapat diperoleh capaian target besar hingga pelaksanaan dari tugas dapat dilakukan dengan efektif dan dapat mencapai hasil.

(Gomes, 2003) menyatakan suatu kegunaan utama pada motivasi, adanya gairah bekerja, hingga produktivitas akan kerja meningkat. Manfaat yang didapat bila bekerja dengan yang seseorang yang termotivasi, dapat diselesaikannya pekerjaan secara tepat. Tiga hal yang memotivasi seseorang berdasarkan teori Kebutuhan Mc Clelland yang sangat penting dalam organisasi (Hasibuan, SP, 2007) adalah :1) Kebutuhan dalam mencapai prestasi, 2) Kebutuhan dalam mencapai kekuasaan. 3) Kebutuhan untuk berafiliasi

## **2.3. Kepuasan Kerja**

Menurut (As'ad, 2004), kepuasan kerja wujud dari rasa orang kepada pekerjaan yang ada padanya dan adalah reaksi secara emosional dimana bisa menjadikan rasa suka atau rasa tidak suka dalam hubungannya dengan penghargaan. Dari (Hasibuan, SP, 2007), dikatakan kepuasan kerja merupakan suatu sikap secara emosional yang menggembirakan juga karyawan cintai akan pekerjaannya. Bila karyawan dapat merasakan kepuasan akan pekerjaan mereka sehingga karyawan akan dapat bekerja secara maksimal. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2005), kepuasan kerja pegawai pada pekerjaannya dipengaruhi dengan berbagai faktor, yaitu : 1). Gaji, 2) Promosi/Kesempatan, 3) Teman Kerja, 4) Atasan / Penyelia, 5) Pekerjaan itu sendiri.

## **2.4. Kinerja**

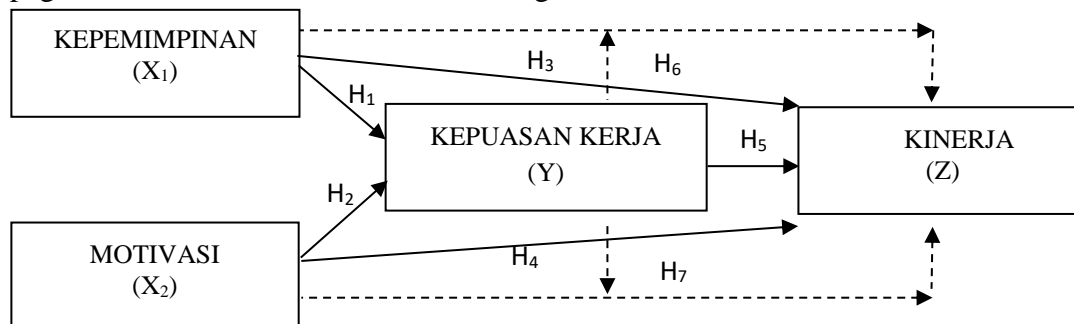
Kinerja wujud dari hasil yang mana seseorang capai sesuai dengan ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang dilakukan (As'ad, 2004). (McKenna, Nich Beech, 2000) disimpulkan adalah beberapa factor dari kinerja yang dipergunakan menjadi indikator dalam penelitian yaitu pengetahuan kerja, kemampuan kerja, ketrampilan kerja, sikap kepada pekerjaan, kualitas kerja, volume hasil produksi serta interaksi.

(Hasibuan, SP, 2007) menjelaskan kinerja itu hasil kerja yang digapai seseorang didalam melakukan tugas-tugas yang diberikan terhadapnya berdasarkan pada kemampuannya, pengalaman, kesungguhan serta waktu, selanjutnya diungkapkan kinerja adalah gabungan atas tiga faktor yang utama, adalah kemampuan dan minat pekerja,

penerimaan atas kejelasan delegasi penugasan dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Berdasarkan teori kinerja tersebut maka dalam penelitian ini menggunakan dimensi dan indikator : 1). Kuantitas Pekerjaan, 2). Kualitas Pekerjaan, 3). Pengetahuan atas Pekerjaan, 4). Kreativitas atau Daya, 5). Kreasi, 6). Kooperatif, 7). Keterkaitan, 8). Prakarsa, 9). Kualitas Pribadi

### 3. METODE

Dalam penelitian digunakan metode kuantitatif dan desain penelitian dan pendekatan kasualitas. Pendekatan kasualitas dilakukan bertujuan untuk mengkaji pengaruh dari kepemimpinan serta motivasi kepada kinerja melalui kepuasan kerja sebagai intervening pada pegawai DALDUK & KB Kota Semarang



**Gambar 1. Kerangka pikir**

Dari model hubungan kausal tersebut di atas, penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif dan desain non eksperimen. Sebagaimana dikemukakan oleh (Kerlinger, 1986) bahwa suatu penelitian dimana dilakukan sesudah adanya perbedaan didalam variabel bebas karena perubahan kejadian yang alami disebut sebagai penelitian *ex post facto*.

#### Tempat, Populasi dan Sampel

Penelitian mengambil lokasi di DALDUK & KB Kota Semarang. Populasi didalam penelitian merupakan pegawai dari DALDUK & KB Kota Semarang jumlah 100 pegawai. Karena populasi berjumlah 100 orang, hingga seluruh populasi akan menjadi objek penelitian

#### Teknik Pengolahan dan Analisis Data

##### 1. Analisis Deskriptif

Deskripsi responden merupakan gambaran umum responden tentang identitas responden sebagai sesuatu yang melekat hubungannya dengan responden secara individu.. Adapun informasi tentang identitas responden adalah jenis kelamin, umur/usia, pendidikan yang terakhir serta masa kerja.

##### 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mencari tahu kemampuan dari instrumen atau alat untuk pengumpulan data untuk menjelaskan suatu dimana jadi sasaran pokok dalam pengukuran. Uji reliabilitas dibutuhkan untuk mencari tahu suatu keajegan dari alat ukur yang dipergunakan.

##### 3. Analisis jalur (Path Analysis)

Tujuan atas analisis jalur untuk mencari kejelasan akibat langsung serta tidak langsung beberapa variabel yang menjadi variabel penyebab dengan beberapa variabel lainnya yang menjadi variabel terikat. Didalam model analisis jalur ini, variabel penyebab dikenal sebagai

variabel eksogen (*exogenous variable*) dan variabel akibat maupun terikat dikenal sebagai variabel endogen (*endogenous variable*).

Model dari analisis jalur bisa dikerjakan estimasi besar kecilnya suatu hubungan kausal di antara beberapa variabel serta hirarki dari kedudukan atas masing-masing variabel didalam rangkaian jalur hubungan kausal, dimana baik hubungan secara langsung maupun secara tidak langsung (Riduwan ; Kuncoro Engkos, 2007),

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil

#### 4.1.1. Analisa deskripsi

**Tabel 1.** Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

Kategori	Jumlah Pegawai	Prosentase
Sekolah Menengah Atas (SMA)	20	20
Ahli madya (D III)	5	5
Sarjana (S1)	65	65
Magister (S2)	10	10
Jumlah	100	100,0

**Tabel 2.** Identitas Responden Berdasarkan Umur

Umur/Usia	Jumlah Pegawai	Prosentase
18 – 24 Tahun	0	0,0
25 – 35 Tahun	15	15,0
36 - 45 Tahun	25	25,0
46 – 55 Tahun	55	55,0
56 – 60 Tahun	5	5,0
Jumlah	100	100,0

**Tabel 3.** Identitas Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Prosentase
1 – 10 Tahun	25	0,0
11 – 20 Tahun	15	15,0
21 - 30 Tahun	55	25,0
31 – 41 Tahun	5	55,0
Jumlah	100	100,0

#### 4.1.2.. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### Uji Validitas

Untuk menguji apakah layak atau tidaknya suatu butir instrumen didalam penelitian digunakan uji validitas. Uji ini dikerjakan dengan menghubungkan antara skor konstruk dengan skor totalnya. Syarat untuk dianggap memenuhi kriteria valid, apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . (Sugiono., 2008)

##### a. Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Dapat diketahui bahwa r tabel adalah di atas 0,197, artinya butir pernyataan ini memenuhi syarat atau valid bila r hitungnya bernilai lebih besar dari 0,197. Hasil

analisis faktor pada pernyataan-pernyataan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan besaran  $r$  hitung yang disyaratkan dalam uji validitas dari masing-masing item pernyataan, semuanya lebih besar dari 0,197 atau valid

**b. Validitas Variabel Motivasi (X2)**

Dapat diketahui bahwa  $r$  tabel adalah di atas 0,197, artinya butir pernyataan ini memenuhi syarat atau valid bila  $r$  hitungnya bernilai lebih besar dari 0,197. Hasil analisis faktor pada pernyataan-pernyataan variabel motivasi menunjukkan besaran  $r$  hitung yang disyaratkan dalam uji validitas dari masing-masing item pernyataan, semuanya lebih besar dari 0,197 atau valid

**c. Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

Dapat diketahui bahwa  $r$  tabel adalah di atas 0,197, artinya butir pernyataan ini memenuhi syarat atau valid bila  $r$  hitungnya bernilai lebih besar dari 0,197. Hasil analisis faktor pada pernyataan-pernyataan variabel kepuasan kerja menunjukkan besaran  $r$  hitung yang disyaratkan dalam uji validitas dari masing-masing item pernyataan, semuanya lebih besar dari 0,197 atau valid.

**d. Validitas Variabel Kinerja (Z)**

Dapat diketahui bahwa nilai  $r$  tabel adalah di atas 0,197, artinya butir pernyataan ini memenuhi syarat atau valid bila  $r$  hitungnya bernilai lebih besar dari 0,197. Hasil analisis faktor pada pernyataan-pernyataan variabel kinerja menunjukkan besaran  $r$  hitung yang disyaratkan dalam uji validitas dari masing-masing item pernyataan, semuanya lebih besar dari 0,197 atau valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dipakai dalam mencari tahu konsistensi atas butir-butir pernyataan, adalah konsistensi dari jawaban responden akan pertanyaan yang ditanyakan. Digunakan model *Cronbach Alpha* untuk uji reliabilitas dengan menggunakan ketentuan apabila nilai dari koefisien *Cronbach Alpha* diatas dari 0,6 bisa dikatakan bahwa suatu instrumen adalah reliabel atau handal (Ghozali, 2001)

Dari perhitungan didapatkan nilai *Alpha Cronbach's* kesemuanya diatas dari 0,6 hingga untuk kesemua variabel dapat dinyatakan reliabel. Dalam hal ini membuktikan bahwa jawaban responden tentang indikator dengan pernyataan yang dipakai didalam penelitian ini stabil dari waktu ke waktu

**4.1.3 Analisis jalur (Path Analysis)**

**a. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

**Tabel 4. Variabel Dependen = Kepuasan Kerja (Y)**

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients (B)	$t_{ratio}$	Prob. Sig.
Konstanta	37,454	6,746	0,000*
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,371	5,371	0,000*

Dari pengamatan yang dilakukan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi jalur yaitu menghubungkan antara variabel kepemimpinan transformasional kepada kepuasan kerja, dihasilkan estimasi yang memperlihatkan

koefisien memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dengan persamaan regresinya yaitu :

$$Z = 37,454 + 0,371 X_1.$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memakai program SPSS diperoleh t hitung = 5,371 (Sig. 0,000) sedangkan nilai t tabel (df=n-k, 160-2=158) dengan  $\alpha$  5% sebesar 1,645. Sehingga dapat diambil keputusan t hitung (5,371) > t tabel (1,645) dan t sig (0,001) < 0,05, koefisien kepemimpinan transformasional dinyatakan memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kepuasan kerja.

### b. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 5. Variabel Dependen = Kepuasan Kerja (Y)

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients (B)	t <sub>ratio</sub>	Prob. Sig.
Konstanta	43,333	6,497	0,000*
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,407	3,586	0,000*

Dari pengamatan yang dilakukan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi jalur yaitu menghubungkan antara variabel motivasi terhadap kepuasan kerja, dihasilkan estimasi yang menunjukkan bahwa koefisien memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dengan persamaan regresinya yaitu :

$$Z = 43,333 + 0,407 X_2.$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memakai program SPSS diperoleh t hitung = 3,586 (Sig. 0,000) sedangkan nilai t tabel (df=n-k, (df=n-k, 160-2=158) dengan  $\alpha$  5% sebesar 1,645. Sehingga dapat diambil keputusan t hitung (3,586) > t tabel (1,645) dan t sig (0,010) < 0,05, koefisien motivasi dinyatakan memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kepuasan kerja.

### c. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Tabel 6. Variabel Dependen = Kinerja (Z)

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients (B)	t <sub>ratio</sub>	Prob. Sig.
Konstanta	66,991	14,529	0,000*
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,356	6,210	0,000*

Dari pengamatan yang dilakukan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi jalur yaitu menghubungkan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dihasilkan estimasi yang menunjukkan bahwa koefisien memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dengan persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 66,991 + 0,356 X_1.$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memakai program SPSS diperoleh t hitung = 6,210 (Sig. 0,000) sedangkan nilai t tabel (df=n-k, 160-2=158) dengan  $\alpha$  5% sebesar 1,645. Sehingga dapat diambil keputusan t hitung (6,210) > t



tabel (1,645) dan  $t \text{ sig } (0,010) < 0,05$ , koefisien kepemimpinan transformasional dinyatakan memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja.

#### d. Motivasi terhadap Kinerja

Tabel 7. Variabel Dependen = Kinerja (Z)

Variabel Independen	Unstandardized Coefficients (B)	<i>t</i> <sub>ratio</sub>	Prob. Sig.
Konstanta	57,128	11,310	0,000*
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,656	7,621	0,000*

Dari pengamatan yang dilakukan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi jalur yaitu menghubungkan antara variabel motivasi terhadap kinerja, dihasilkan estimasi yang menunjukkan bahwa koefisien memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dengan persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 57,129 + 0,656 X_2$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memakai program SPSS diperoleh  $t \text{ hitung } = 7,621$  (Sig. 0,000) sedangkan nilai  $t \text{ tabel } (df=n-k, 100-2=98)$  dengan  $\alpha 5\%$  sebesar 1,645. Sehingga dapat diambil keputusan  $t \text{ hitung } (7,621) > t \text{ tabel } (1,645)$  dan  $t \text{ sig } (0,010) < 0,05$ , koefisien motivasi dinyatakan memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja.

#### e. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Tabel 8. Variabel Dependen = Kinerja (Z)

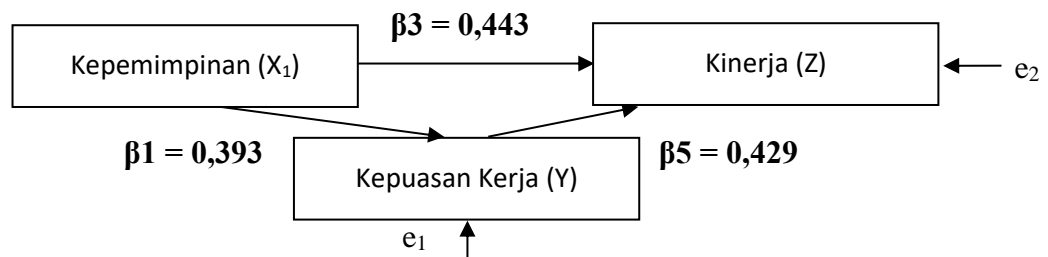
Variabel Independen	Unstandardized Coefficients (B)	<i>t</i> <sub>ratio</sub>	Prob. Sig.
Konstanta	71,012	17,213	0,000*
Kepuasan Kerja (Y)	0,365	5,967	0,000*

Dari pengamatan yang dilakukan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi jalur yaitu menghubungkan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja, dihasilkan estimasi yang menunjukkan bahwa koefisien memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dengan persamaan regresinya yaitu :

$$Z = 71,012 + 0,365 Y$$

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memakai program SPSS diperoleh  $t \text{ hitung } = 5,967$  (Sig. 0,000) sedangkan nilai  $t \text{ tabel } (df=n-k, 100-2=98)$  dengan  $\alpha 5\%$  sebesar 1,645. Sehingga dapat diambil keputusan  $t \text{ hitung } (5,967) > t \text{ tabel } (1,645)$  dan  $t \text{ sig } (0,010) < 0,05$ , koefisien kepuasan kerja dikatakan memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja.

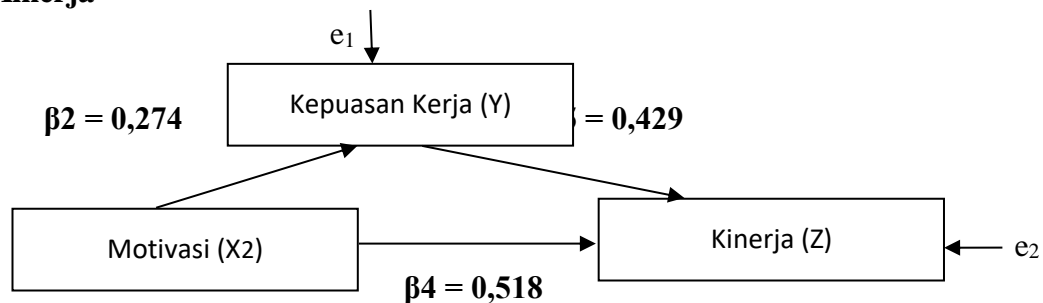
**f. Pengujian Model Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja**



**Gambar 2.** Memediasi Kepemimpinan Transformatif kepada Kinerja

Pembuktian kepuasan kerja (Y) secara signifikan memediasi hubungan diantara kepemimpinan transformatif (X<sub>1</sub>) dengan kinerja (Z), maka dilakukan perbandingan koefisien mediasi dengan koefisien langsung yaitu :  $\beta_1 \times \beta_5$  maka  $0,393 \times 0,429 = 0,168$ , kemudian hasil ini (0,168) dibandingkan dengan koefisien hasil pengaruh langsung ( $\beta_3 = 0,443$ ) kepemimpinan transformatif kepada kinerja. Dari hasil di atas dapat disimpulkan tidak terjadi efek mediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini bisa dilihat koefisien jalur secara tidak langsung nilainya lebih kecil dari koefisien jalur secara langsung atau  $0,168 < 0,443$ .

**g. Pengujian Model Pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Motivasi terhadap Kinerja**



**Gambar 3.** Memediasi Motivasi terhadap Kinerja

Pembuktian Motivasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) dan dampaknya kinerja pegawai (Z), maka dilakukan perbandingan koefisien mediasi dengan koefisien langsung yaitu :  $\beta_2 \times \beta_5$  maka  $0,274 \times 0,429 = 0,117$ , kemudian hasil ini (0,117) dibandingkan dengan koefisien hasil pengaruh langsung ( $\beta_4 = 0,518$ ) motivasi terhadap kinerja. Dari hasil di atas dapat disimpulkan tidak terjadi efek mediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini bisa dilihat koefisien jalur secara tidak langsung nilainya lebih kecil dari jalur secara langsung atau  $0,117 < 0,518$ .

## 4.2 Pembahasan

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.**

Hasil dari pengujian dinyatakan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif serta signifikan kepada kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif kepada kepuasan kerja pegawai pada DALDUK & KB Kota Semarang dan besar pengaruhnya adalah  $(0,393)^2 \times 100\% = 15,45\%$ . Temuan ini mendukung hasil penelitian dari (Djuraidi & Laily, 2020) yang menemukan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kepuasan kerja. (Eka & Darmaja, 2015), mengemukakan ada pengaruh secara langsung diantara kepemimpinan kepada kepuasan kerja.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, baik bawahan ataupun kelompok, kemampuan dalam mengarahkan tingkah laku baik bawahan ataupun kelompok, mempunyai kemampuan atau keahlian yang khusus didalam bidang dimana diinginkan oleh kelompoknya, agar menggapai tujuan dari organisasi ataupun kelompok. (Robbins, 2002) mengemukakan kepemimpinan wujud dari kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk menggapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil dari penelitian ini memperlihatkan motivasi kerja memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja pegawai di DALDUK & KB Kota Semarang dengan pengaruh sebesar  $(0,274)^2 \times 100\% = 7,51\%$ . Kepuasan kerja menurut (Handoko, 2001) yaitu emosional yang membuat senang atau tidak membuat senang dengan mana bawahan melihat pekerjaan mereka. Motivasi kerja dibutuhkan oleh seorang pegawai dalam menggapai suatu kepuasan kerja tinggi walaupun sifat dari besaran dari kepuasan kerja itu relatif atau berbeda di antara satu dengan yang lain. Keseluruhannya, responden mengatakan saat bekerja mereka merasa puas atas motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai.

Hasil dari penelitian sesuai dengan (Lusri & Siagian, 2017) Motivasi kerja memiliki pengaruh positif kepada kepuasan kerja, hingga bisa dipastikan karyawan yang termotivasi merupakan karyawan yang merasa puas atas pekerjaan yang mereka lakukan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Dari hasil pengujian ditemukan kepemimpinan mempengaruhi positif dan signifikan kepada kinerja. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif kepada kinerja pegawai di DALDUK & KB Kota Semarang dan besar pengaruhnya sebesar  $(0,443)^2 \times 100\% = 19,62\%$ . Temuan ini mendukung hasil penelitian (Djuraidi & Laily, 2020) , mengatakan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh kepada kinerja. Sedangkan penelitian . (Eka & Darmaja, 2015), mengatakan terdapat pengaruh secara langsung antara kepuasan kerja kepada kinerja karyawan

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian ditemukan motivasi mempunyai pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja. Temuan penelitian memperlihatkan motivasi memiliki pengaruh positif kepada kinerja pegawai pada DALDUK & KB Kota Semarang dan besar pengaruhnya sebesar  $(0,518)^2 \times 100\% = 26,83\%$ . Temuan ini mendukung hasil penelitian (Lusri & Siagian, 2017) yang menemukan motivasi kerja memiliki pengaruh positif kepada kinerja karyawan. Sehingga bisa dipastikan dengan peningkatan motivasi kerja akan mempunyai dampak positif kepada kenaikan tingkat kinerja karyawan. Kuat atau lemahnya motivasi kerja karyawan ternyata menentukan baik atau tidaknya kinerja individu tersebut.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian ditemukan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja. Temuan penelitian ini memperlihatkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja pegawai di DALDUK & KB Kota Semarang dan besar pengaruhnya sebesar  $(0,429)^2 \times 100\% = 18,40\%$ . Temuan ini selaras dengan penelitian dari (Apriani, 2012) dimana menemukan secara parsial (kepuasan kerja) ada pengaruh secara signifikan serta positif kepada kinerja karyawan. Sedangkan (Lusri & Siagian, 2017) Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif kepada kinerja karyawan. Bisa memiliki arti karyawan dimana merasa senang dan gembira pada saat ataupun setelah selesai melakukan tugas pekerjaan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan mediasi Kepuasan Kerja.**

Hasil pengujian, didapat koefisien hasil pengaruh secara tidak langsung sebesar 0,168 ( $0,393 \times 0,429$ ) sedangkan hasil pengaruh secara langsung sebesar 0,443. Hasil uji efek mediasi di atas menunjukkan bahwa ‘tidak terbukti efek mediasi’ pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja melalui kepuasan kerja, karena dalam pengujian pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional kepada kinerja lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung, kepemimpinan transformasional kepada kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini berbeda dengan hasil dari penelitian (Djuraidi & Laily, 2020), dimana ditemukan bahwa terdapat pengaruh hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan dan variabel Kepuasan Kerja menjadi moderating

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja dengan mediasi Kepuasan Kerja.**

Hasil pengujian, didapat koefisien hasil pengaruh secara tidak langsung sebesar 0,117 ( $0,274 \times 0,429$ ) sedangkan hasil pengaruh secara langsung sebesar 0,518. Hasil uji efek mediasi di atas menunjukkan bahwa ‘tidak terbukti efek mediasi’ pengaruh motivasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja, karena dalam pengujian pengaruh secara langsung motivasi kepada kinerja lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung motivasi kepada kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini tidak sependapat dengan hasil penelitian (Lusri & Siagian,

2017) menyatakan Kepuasan kerja mempunyai peran sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja kepada kinerja karyawan

## 5. KESIMPULAN

### 5.1. Kesimpulan

dari analisis data dan pembahasan, maka hasil penelitian bisa disimpulkan:

1. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kepuasan kerja pegawai DALDUK & KB Kota Semarang.
2. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja pegawai DALDUK & KB Kota Semarang.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja pegawai DALDUK & KB Kota Semarang.
4. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan diantara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai DALDUK & KB Kota Semarang.
5. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai DALDUK & KB Kota Semarang.

### 5.2. Saran

Dari hasil penelitian kinerja pegawai di DALDUK & KB Kota Semarang yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja, juga dari hasil penelitian didapat adanya masalah-masalah yang perlu diperhatikan diantaranya adalah:

1. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terdapat pengaruh yang positif serta signifikan kepada kinerja pegawai, sehingga diharapkan Kepala Dinas harus lebih meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Kepala Dinas harus lebih memotivasi pegawai agar kemauan untuk mengemban tugas menantang yang diberikan lebih meningkat.
3. Kepala Dinas harus lebih memperhatikan tambahan penghasilan pegawai sehingga pegawai merasa puas dengan tambahan penghasilan yang diterima.
4. Kepala Dinas harus lebih memberikan bimbingan kepada pegawai pada saat mendapat tugas pekerjaan.

### 5.3. Keterbatasan

Karena keterbatasan peneliti sehingga hanya dapat meneliti faktor pengaruh diantara kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Dengan hasil *Adjusted R Square* sebesar 0,373, berarti hanya 37,3% variasi dari kinerja dapat diwakili oleh variasi dari variabel independen, sedangkan sisanya ( $100\% - 37,3\% = 62,7\%$ ) diwakili oleh hal-hal yang lain seperti variabel individual, variabel organisasional dan variabel psikologis.

### 5.4. Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang dilakukan disarankan untuk riset mendatang antara lain :

1. Perlu penelitian lebih lanjut tentang kinerja dalam organisasi publik selain variabel kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja seperti variabel individual, variabel organisasional dan variabel psikologis.
2. Untuk dapat menghasilkan simpulan secara menyeluruh demi meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kota Semarang, perlu dilakukan penelitian dengan responden atau lokasi penelitian yang diperluas.

## REFERENSI

- Anoranga, P. (1992). Psikologi Kerja (pertama). Rineka Cipta.
- Apriani, D. dkk. (2012). Pengaruh Kemampuan Intelektual (IQ) dan Motivasi Belajar terhadap Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Akuntansi pada SMA LABSCHOOL Rawamangun. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 1(No.1).
- As'ad, M. (2004). Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri (4 (ed.)). Liberty.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Eka, I. P., & Darmaja, Y. (2015). Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang Tahun 2013. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang Tahun 2013, 5(1), 1–11.
- Ghozali, I. (2001). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset.
- HAMDI MEGADINANTA, D. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Pt. Garudafood Putra Putri Jaya Department Hcs (Human Capital and Service). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3).
- Handoko, T. H. (2001). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Kedua). BPF.
- Hasibuan, SP, M. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revi). Bumi Aksara.
- Kerlinger, F. N. (1986). Multiple Regression in Behavioral research. Holt, Rinehart and Winstons.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 2–8.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Rafika Aditama.
- McKenna, Nich Beech, E. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*,. The Free Press,.
- Morrison, K. (1997). How Franchise Job Satisfaction and Personality Affect Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*, Vol.35.(No.3).
- Mukhadis, A. (2013). Sosok Manusia Indonesia Unggul Dan Berkarakter Dalam Bidang Teknologi Sebagai Tuntutan Hidup Di Era Globalisasi. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 2, 123499. <https://doi.org/10.21831/jpk.v2i2.1434>
- Pambudi, didit setyo, Mukzam, D., & Nurtjahjono, gunawan eko. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi. *Journal Bisnis Administration*, 39(1), 164–171.
- Riduwan ; Kuncoro Engkos, A. (2007). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. (Cetakan Pe). Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2002). *Essentials of Organizational Behaviour (Edisi Keli)*. Penerbit Erlangga,.
- Sholihatin, E. (2012). Jejaring Pemerintahan di Indonesia : Kekuatan dan Kelemahan. *Jejaring Administrasi Publik*, 1(1), 29–35.
- Siagian, Sondang, P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis (Cetakan ke)*. CV. Alfabeta.
- Supriyadi, A., & Yulianto, C. (2021). Penerapan Kinerja Karyawan BBPI Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 4(1), 12–24.
- Wexley, Kenneth N, dan G. A. Y. (1992). *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Rineka Cipta.