

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP *JOB*
SATISFACTION MELALUI MOTIVASI KERJA**

(Studi Kasus Pada Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang 2023)

SKRIPSI



Oleh :

DINA APRILIA SARI

NIM : 19510198

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP *JOB*
SATISFACTION MELALUI MOTIVASI KERJA**

(Studi Kasus Pada Pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber
Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang 2023)

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah
Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen



Oleh :

DINA APRILIA SARI

NIM : 19510198

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2023**

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction* Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus pada Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang 2023)

SKRIPSI

Oleh

DINA APRILIA SARI

NIM : 19510198

Telah Disetujui Pada Tanggal 13 Juni 2023

Dosen Pembimbing,



Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

NIP. 19750426201608012042

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction* Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Malang 2023)

SKRIPSI

Oleh
DINA APRILIA SARI
NIM : 19510198

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.) Pada
23 Juni 2023

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

2 Anggota Penguji

Syahirul Alim, MM

NIP. 197712232009121002

3 Sekretaris Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

NIP. 19750426201608012042

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dina Aprilia Sari

NIM : 19510198

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction* Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang 2023) adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dari tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 03 Juli 2023

Hormat saya,



Dina Aprilia Sari
NIM: 19510198

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan mengucap rasa syukur kepada Allah Swt yang telah memberikan penulis kekuatan, kesabaran, dan kesehatan sehingga mampu menyelesaikan pengerjaan skripsi ini. Karya ilmiah ini saya persembahkan

kepada:

Seluruh keluarga besar penulis terutama untuk Abah dan Ibu yang luar biasa telah mendidik dan berjuang terhadap pendidikan penulis hingga ke jenjang yang lebih tinggi. Serta selalu mendoakan dan mendukung penulis dalam segala hal pada

setiap langkah penulis.

Dosen dan seluruh karyawan Fakultas Ekonomi terutama Dr. Vivin Maharani Ekowati M.Si., MM selaku dosen pembimbing penulis yang selama ini telah sabar mengarahkan dan membimbing dari awal hingga terselesaikannya skripsi ini.

Yang terakhir untuk sahabat dan teman penulis yang selama ini juga telah membantu dan memberikan dukungan selama pengerjaan skripsi ini.

MOTTO

*“So think about it again... Look back on the path you ran. Before you know,
you’ve come this far. It’s too early to give up. Hard time will pass. Don’t worry,
fly it to the sky”*

(Straykids - Mixtape#2)

“Allah tidak mungkin membebani seseorang melainkan sesuai dengan
kesanggupannya”

(Qs. Al-Baqarah: 286)

“Now or never”

(Penulis)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Segala Puji Syukur Kehadirat Allah Subhanallahu Wata'ala, karena atas berkat rahmat, nikmat karunia dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction* Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Malang 2023)”.

Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad Sholallahu'alaihi Wasallam yang telah menuntun umatnya dari jalan yang gelap menuju jalan yang terang benderang yakni Addinul Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berjalan lancar dan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sebanyak-banyaknya kepada :

1. Allah Swt yang telah memberikan segala rizqi-Nya berupa kesehatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan proposal skripsi ini hingga selesai.
2. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.E.I selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak bimbingan, memberikan masukan dan juga arahan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Segenap dosen pengajar Fakultas Ekonomi yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis, mengarahkan dan selalu memberikan motivasi selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orang tua penulis, Bapak M. Syarifudin dan Ibu Juanah yang tulus mendo'akan untuk kelancaran dan kesuksesan penulis serta memberikan perjuangan dan pengorbanan sehingga penulis dapat menuntaskan studinya hingga tamat.
7. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada keluarga besar UKM KSR-PMI Unit UIN Malang yang pada saat pengerjaan ini memberikan motivasi dan juga semangat.
9. Ucapan terimakasih terkhususnya kepada pengurus UKM KSR-PMI Unit UIN Malang Periode 2022, Neli Agustin Lisdianti dan Nabila Juliet Itsna Alfa yang selalu ada kapanpun penulis membutuhkan bantuan serta waktu yang luang untuk mendengarkan keluh kesah penulis.
10. Sahabat penulis yaitu, Nina Saprina Wati dan Ade Rafidah yang telah menemani sedari lama serta selalu ada dalam kondisi apapun.
11. Seluruh anggota grup “HARINA *Love Shot*”, terimakasih banyak teman-teman kesolidannya selama ini.

12. Terimakasih untuk *Stray Kids*, *NCT*, *Seventeen* yang telah menciptakan karya yang begitu menginspirasi dan memberikan semangat kepada penulis dengan lagu-lagunya ketika proses pengerjaan tugas akhir skripsi ini.
13. Serta seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan ini. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin Yaa Robbal'alamin.

Malang, 27 Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

COVER SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK.....	xvi
ABSTRACT	xvii
الملخص.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis	19
2.2.1 Kepemimpinan.....	19
2.2.2 Motivasi Kerja	24
2.2.3 <i>Job Satisfaction</i>	29

2.3	Hubungan Antar Variabel	34
2.3.1	Pengaruh Antara Kepemimpinan Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	34
2.3.2	Pengaruh Antara Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	35
2.3.3	Pengaruh Antara Motivasi Kerja Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	36
2.3.4	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap <i>Job Satisfaction</i> Melalui Motivasi Kerja.....	37
2.4	Kerangka Konseptual.....	39
2.5	Hipotesis Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN		40
3.1	Pendekatan dan Jenis Penelitian	40
3.2	Lokasi Penelitian.....	40
3.3	Populasi dan Sampel	40
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	41
3.5	Data dan Jenis Data.....	41
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	43
3.8	Skala Pengukuran.....	46
3.9	Analisis Data.....	46
3.9.1	Uji Validitas dan Reliabilitas	46
3.9.2	Uji Asumsi Klasik.....	48
3.10	Metode Analisis Data.....	48
3.10.1	Analisis Partial Least Square	49
3.10.2	Evaluasi Model	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		52
4.1	Hasil Penelitian	52
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	52

4.1.2	Tugas dan Fungsi Instansi.....	53
4.1.3	Struktur Organisasi Instansi.....	54
4.2	Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
4.2.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.2.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	55
4.2.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan	56
4.2.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Alamat.....	57
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	58
4.4	Analisis Data	71
4.5	Uji Asumsi Klasik.....	73
4.6	Analisis Partial Least Square (PLS).....	73
4.7	Pembahasan.....	84
BAB V PENUTUP		97
DAFTAR PUSTAKA		99
LAMPIRAN.....		105

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	44
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	56
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	56
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Tinggal	57
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X)	58
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)	63
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Job Satisfaction</i> (Y)	67
Tabel 4.8 Uji Validitas menggunakan SPSS.....	71
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas menggunakan SPSS	72
Tabel 4.10 Pengujian Asumsi Linieritas dengan <i>Anova Table</i>	73
Tabel 4.11 Nilai <i>Loading Factor</i> Kepemimpinan.....	74
Tabel 4.12 Nilai <i>Loading Factor Job Satisfaction</i>	75
Tabel 4.13 Nilai <i>Loading Factor</i> Motivasi Kerja	75
Tabel 4.14 Nilai <i>Loading Factor</i> Seluruh Konstruk	77
Tabel 4.15 Average Variance Extracted (AVE)	78
Tabel 4.16 <i>Cross Loading</i>	78
Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas	80
Tabel 4.18 Tabel R <i>Square</i>	81
Tabel 4.19 Hasil Uji T <i>statistic</i>	81
Tabel 4.20 <i>Specific Indirect Effect</i> (Uji Mediasi)	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Malang.....	54
Gambar 4.2 Outer Model	74
Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Outer Model</i> Pasca Estimasi Ulang	76

ABSTRAK

Sari, Dina Aprilia. 2023, SKRIPSI. Judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Job Satisfaction Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Malang 2023)”

Pembimbing : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM

Kata Kunci : Kepemimpinan, *Job Satisfaction*, Motivasi Kerja

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar memiliki sumber daya yang berkualitas dengan menerapkan sumber daya manusia yang tepat untuk organisasi atau perusahaannya secara tepat dan efektif. Maka dari itu, seorang pemimpin harus mampu merencanakan ke depan, memiliki pengetahuan dan pengalaman, serta mampu berpikir secara sistematis dan teratur. Khususnya pada BKPSDM Kabupaten Malang yang memiliki beberapa sistem yang diterapkan pada instansi tersebut. Sistem-sistem yang telah diterapkan pada instansi tidak lain adalah demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis serta tumbuh rasa kekeluargaan yang kuat. Selain itu BKPSDM Kabupaten Malang juga memberikan beberapa jenis penghargaan yang bermacam-macam untuk pegawainya. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dimana subjek yang diteliti adalah seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Malang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yang mana mengambil 70 pegawai sebagai sampel penelitian. Pengambilan data berupa kuesioner yang kemudian diolah pada aplikasi SPSS versi 26 dan *SmartPLS* versi 4.

Hasil yang ditemukan pada penelitian ini adalah, kepemimpinan (X) berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (Y), kepemimpinan (X) juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z), motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (Y), dan motivasi kerja (Z) merupakan variabel mediasi yang memiliki pengaruh signifikan pengaruh kepemimpinan (X) terhadap *job satisfaction* (Y).

ABSTRACT

Sari, Dina Aprilia. 2023, Thesis. Title "The Influence of Leadership on Job Satisfaction Through Work Motivation (Case Study of BKPSDM Employees in Malang Regency 2023)"

Supervisor : Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM

Keywords : Leadership, *Job Satisfaction*, Work Motivation

Companies or organizations in the field of human resources certainly want to have quality resources by implementing the right human resources for their organizations or companies in a timely and effective manner. Therefore, a leader must be able to plan ahead, have knowledge and experience, and be able to think systematically and regularly. Especially in BKPSDM Malang Regency which has several systems that are applied to the institution. The systems that have been implemented in agencies are none other than for the sake of creating a more harmonious work environment and growing a strong sense of kinship. In addition, BKPSDM Malang Regency also provides several types of various awards for its employees. Therefore, the purpose of this study was to determine the effect of leadership on job satisfaction through work motivation.

This study used quantitative research methods, where the subjects studied were all employees of the BKPSDM Malang Regency. The sampling technique uses a saturated sampling technique which takes 70 employees as a research sample. Data collection was in the form of a questionnaire which was then processed in the SPSS application version 26 and SmartPLS version 4.

The results found in this study are, leadership (X) has a significant effect on job satisfaction (Y), leadership (X) also has a significant effect on work motivation (Z), work motivation (Z) has a significant effect on job satisfaction (Y), and work motivation (Z) is a mediating variable that has a significant influence of leadership (X) on job satisfaction (Y).

الملخص

ساري ,دينا أبريليا ٢٠٢٣, بالبحث الجامعي .الموضوع "تأثير الرئاسة على الرضا الوظيفي بالدافع العمل (الحالة لدى موظفين BKPSDM مالانج ٢٠٢٣)"

مشريف : الدكتور فيفين مهاراني ايكواتي الماجستير

كلمة رئيسية : الرئاسة, الرضا الوظيفي, الدافع

من المؤكد أن الشركات أو المنظمات في مجال الموارد البشرية ترغب في الحصول على موارد عالية الجودة من خلال تطبيق الموارد البشرية المناسبة لمنظمتها أو شركاتها بشكل مناسب وفعال. لذلك، يجب أن يكون القائد قادرا على التخطيط للمستقبل، ولديه المعرفة والخبرة، وأن يكون قادرا على التفكير بشكل منهجي ومنتظم. خاصة على BKPSDM مالانج ريجنسي التي لديها العديد من الأنظمة المطبقة على الوكالة. الأنظمة التي تم تطبيقها على الوكالة ليست سوى خلق بيئة عمل أكثر انسجاما وتنمية شعور قوي بالقرابة. علاوة على ذلك BKPSDM مالانج كما يوفر عدة أنواع من الجوائز المختلفة للموظفين. لذلك، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير القيادة على الرضا الوظيفي من خلال الدافع للعمل.

يستخدم هذا البحث مناهج البحث الكمي، حيث يكون جميع الأشخاص الذين تمت دراستهم موظفين BKPSDM مالانج. تستخدم تقنية أخذ العينات تقنية أخذ العينات المشبعة التي تأخذ ٧٠ موظفا كعينات بحثية. جمع البيانات في شكل استبيانات يتم معالجتها بعد ذلك في التطبيق SPSS ٢٦ و SmartPLS ٤.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن القيادة (X) لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي (Y)، والقيادة (X) لها أيضا تأثير معنوي على دافعية العمل (Z)، و الدافع العمل (Z) له تأثير معنوي على الرضا الوظيفي (Y)، و الدافع العمل (Z) هو متغير وسيط له تأثير كبير على القيادة (X) على الرضا الوظيفي (Y).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keterikatan emosional seorang karyawan dalam pekerjaannya akan meningkatkan kebahagiaan dan perilaku aktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, merangsang dan menimbulkan peningkatan kinerja yang positif, dan berdampak baik pula pada organisasi dan pencapaian hasil kerja (Purwadi et al., 2020:116). Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengemangan kariernya. Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar memiliki sumber daya yang berkualitas dengan menerapkan sumber daya manusia yang tepat untuk organisasi atau perusahaannya secara tepat dan efektif (Sutrisno, 2009:8). Untuk menumbuhkan rasa saling menghormati, percaya, kerjasama, dan rasa kesatuan, seorang pemimpin harus mampu mengembangkan ikatan pribadi yang kuat antara yang dipimpinnya dengan yang memimpin. Seorang pemimpin harus mampu merencanakan ke depan, memiliki pengetahuan dan pengalaman, serta mampu berpikir secara sistematis dan teratur (Rivaldo & Ratnasari, 2020:506).

Kepemimpinan yang baik adalah mengacu pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain yang meliputi tiga aspek yaitu, konsep kepemimpinan, pengikut dan situasi (Napitupulu & Sagala, 2018:171). Kepemimpinan yang lemah tentu bisa menghambat kegiatan operasional, dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mendorong pencapaian bawahan dan kegiatan dalam mencapai tujuan (Muafi & Azim, 2019:143). Dalam membantu pencapaian tujuan organisasi, kepemimpinan merupakan fungsi yang paling mendasar dan krusial dalam mengelola manajemen di suatu perusahaan. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian memerlukan sejumlah strategi yang harus terus ditingkatkan, diwujudkan, dan diaktifkan. Peran pemimpin yang benar-benar bertanggung jawab atas semua tugas untuk memenuhi kepentingan organisasi (Košičiarová et al., 2021:2). Maka dari itu salah satu peran dari pemimpin yaitu menjaga motivasi karyawan sangatlah penting karena motivasi adalah penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu (Winarsih et al., 2019:198).

Motivasi adalah dorongan untuk bertindak. Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat disimpulkan dari perilaku dengan melihat ciri-cirinya yang berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkitan munculnya tingkah laku tertentu. Inti dari motivasi adalah tenaga penggerak internal yang digunakan seseorang untuk menciptakan dan mempertahankan kelangsungan pekerjaannya dengan memberikan arah dan dorongan guna mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan. Yang termasuk dalam faktor pendorong motivasi kerja adalah: (1) Prestasi, Hal

ini berkaitan dengan upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai prestasi kerja yang optimal; (2) Tanggung jawab. Aspek ini mencakup masalah yang berkaitan dengan kewajiban dan wewenang pekerja; (3) Pekerjaan itu sendiri. Aspek ini berkaitan dengan tantangan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya; dan (4) Apresiasi karya. Aspek ini berkaitan dengan pengakuan atau penghargaan (Saragih et al., 2020:17).

Sebuah perusahaan dirasa perlu untuk memperhatikan mengenai bagaimana menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar selalu tinggi dan fokus pada tujuan perusahaan. Seperti survei yang telah dilakukan pada bulan Juli tahun 2022 yang memperlihatkan bahwa *job satisfaction* pada BKPSDM Kabupaten Malang masih belum terlihat, hal ini dikarenakan banyaknya tugas yang dalam setiap harinya selalu menumpuk dan harus segera diselesaikan sehingga membuat pegawai yang terkadang merasa jenuh dalam menyelesaikannya. Disamping itu, adanya peran pemimpin yang masih kurang maksimal dalam membangun motivasi kerja pada pegawai setempat juga dapat memicu tidak adanya kepuasan kerja yang tercapai dalam lingkup kerja. Sedangkan seperti yang diketahui bahwa *job satisfaction* merupakan hal yang sangat penting untuk menunjang produktivitas pegawai. Apabila peran pemimpin dinilai kurang efektif maupun maksimal dalam memenuhi *job satisfaction*, maka yang terjadi adalah penurunan produktivitas yang juga dapat memengaruhi motivasi kerja tiap individunya. Selain masalah kepuasan kerja tersebut, dalam penerapan motivasi kerja pada BKPSDM Kabupaten Malang salah satunya yaitu pemberian *reward*/penghargaan kepada pegawainya

terpantau sudah 2 tahun tidak diberikan lagi kepada pegwainya. Motivasi kerja ini juga yang dapat menjadi faktor dalam menciptakan sebuah *job satisfaction* dalam sebuah organisasi, yang mana motivasi ini bisa diperoleh dari internal maupun eksternal. Maka dari itu menjaga motivasi karyawan sangatlah penting karena motivasi adalah suatu motif yang membuat tujuan pegawai dapat tercapai dan menjadi penggerak bagi setiap individu (Niati et al., 2021)

Disamping memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawannya agar menghasilkan pekerjaan yang memuaskan pula, sebagai seorang pemimpin juga harus memiliki tingkat kematangan dengan gaya kepemimpinan yang efektif. Bila gaya kepemimpinan yang dipakai dinilai memadai, bukan hanya menaikkan motivasi kerja karyawannya tetapi juga membantu mengembangkan karyawan secara profesional. Selain itu pemimpin juga membantu dalam memfasilitasi pegawainya demi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya (Zainol et al., 2021:5). Kuatnya pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* karyawan ini disebabkan oleh karakteristik pemimpin yang peduli pada kemampuan karyawannya yang beraneka ragam.

Pemimpin harusnya memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pegawainya, mengubah kesadaran mereka terhadap masalah yang ada dengan membantu orang lain menyelesaikan masalah dengan cara yang efektif, serta mampu menyenangkan dan menginspirasi mereka untuk bekerja keras mencapai tujuan dan kepuasan kerja bersama. Kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya yang

berkembang ketika seorang individu menikmati dan menghargai pekerjaan mereka dan juga lingkungan kerja mereka, begitu pula sebaliknya. Jika seorang karyawan tidak menikmati pekerjaannya dan tidak menyelesaikan pekerjaannya sendiri dengan hati nurani, maka ketidakpuasan akan berkembang pada dirinya (Takdir et al., 2020:29).

Job satisfaction merupakan cerminan dari bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap positif karyawan mengenai pekerjaan mereka dan segala sesuatu yang dihadapi didalam tempat kerja adalah bukti dari hal ini. Perusahaan harus merespon kebutuhan pegawai guna meningkatkan *job satisfaction*, yang secara tidak langsung telah menjalankan tugas dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. *Job satisfaction* dipandang sebagai kombinasi beragam emosi, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki seseorang tentang tugas-tugasnya terkait dengan pekerjaan mereka (Barnett, 2017:54). *Job satisfaction* juga digambarkan sebagai ungkapan individu mengenai tingkat kesejahteraan mereka terkait dengan beban kerja dan aktivitas mereka (Saragih et al., 2020:18). *Job satisfaction* adalah keadaan emosional karyawan yang mungkin bersifat positif atau negatif tergantung pada bagaimana perasaan mereka tentang pekerjaan mereka (Winarsih et al., 2019:198).

Kepemimpinan harus dapat memengaruhi orang lain dalam sebuah organisasi. Menurut Nguyen et al (2020:648) faktor utama menjadi seorang pemimpin adalah tidak memaksa dalam menggerakkan anggotanya untuk melakukan suatu pekerjaan yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian Anshari et al (2023) menyatakan

bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bagian Umum dan Perlengkapan Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Tengah pada penelitian ini kepemimpinan yang disukai oleh bawahan, maka akan berdampak signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya.

. Berbalik dengan penelitian Wahyudi et al (2023) bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dikarenakan pemimpin pada departemen lingkungan dan kebersihan dirasa lebih menekan pegawainya, dan belum tentu menciptakan kepribadian bawahan untuk bekerja secara ikhlas.

Penelitian oleh Hulu et al (2021) memperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Hal ini disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam memotivasi pegawainya maka akan membawa pengaruh pada tingkat pencapaian sebuah organisasi. Sama halnya dengan penelitian Nurofik & Yuliana (2022) menunjukkan hasil bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Yang berarti semakin baiknya kepemimpinan dalam suatu organisasi maka akan menghasilkan motivasi kerja yang baik pula. Sebaliknya, jika suatu kepemimpinan dinilai tidak baik, maka motivasi kerja juga akan semakin menurun.

Menurut Werdhiastutie et al (2020:748) motivasi merupakan salah satu hal yang dapat memengaruhi perilaku manusia, seringkali motivasi

disebut juga sebagai pendorong dan pendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yumhi (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai Badan Perencanaan (BAPEDA) Kabupaten Lebak, yang artinya peningkatan motivasi kerja akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Menurut Basalamah et al (2021) menyatakan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Majene. Hal ini mengartikan bahwa semakin baiknya model kepemimpinan yang diterapkan pada Pemda Majene, maka mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai yang berdampak pada kinerja pegawai yang semakin baik. Fungsi kepemimpinan yang memiliki komitmen fungsi pengawasan yang tinggi mampu menjadi motivator yang baik bagi bawahannya dan berdampak pada meningkatnya kinerja

Dengan adanya latar belakang yang mendasari penelitian ini, maka penulis tertarik untuk menganalisis terkait kepemimpinan, *job satisfaction*, dan motivasi kerja pegawai. Sehingga penelitian ini akan mengkaji tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction* Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Malang 2023)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, adapun masalah yang akan dibahas di dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap *job satisfaction* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Akademis

Memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan pada BKPSDM Kabupaten Malang yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

b. Manfaat Praktis

Memberikan informasi dan kontribusi pemikiran kepada seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Malang yang berhubungan dengan kepemimpinan terhadap *job satisfaction* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini untuk membahas masalah pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* melalui motivasi kerja, sebagai berikut :

1. Arifa & Muhsin, 2018

Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pada Perangkat Desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Memberikan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai sig $0,003 < 0,05$. Hal ini menyatakan ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat dan mampu memimpin dan memberikan teladan yang baik bagi bawahannya.

2. Yasa & Dewi, 2018

Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Berdasarkan hasil penelitian adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi karyawan PNS pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

3. Hulu et al., 2021

Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Memperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Hal ini menyatakan yakni semakin baik kepemimpinan dalam memotivasi pegawainya maka akan membawa pengaruh pada tingkat pencapaian sebuah organisasi.

4. Yumhi, 2021

Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai Badan Perencanaan (BAPEDA) Kabupaten Lebak. Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai Badan Perencanaan (BAPEDA) Kabupaten Lebak, yang artinya peningkatan motivasi kerja akan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

5. Basalamah et al., 2021

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Majene. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, dengan p values $0,040 < 0,050$. Hal ini bahwa model kepemimpinan yang diterapkan pada 5 (lima) Lokus OPD penelitian yaitu Bapeda, BKAD, Inspektorat, Kecamatan Banggae dan Banggae Timur dapat mendorong motivasi kerja pegawai yang akhirnya berdampak pada

kinerja pegawai yang semakin baik. Maka dari itu, pada penelitian ini motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

6. Indradewa & Dewi, 2021

Effect Of Transformational Leadership, Psychological Well Being On Job Satisfaction With Motivation As a Mediation Variable at the Ministry of Education of the Republic of Indonesia. Dalam penelitian ini menghasilkan p values $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi pada *job satisfaction*. Seorang karyawan merasa termotivasi dalam bekerja dengan sebaik-baiknya karena adanya dorongan yang kuat baik dari faktor internal maupun eksternal dari dirinya. Maka dengan itu, apabila seorang pegawai mendapatkan dorongan yang baik akan berdampak pada kepuasan dirinya dalam bekerja.

7. Nurofik & Yuliana, 2022

Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan AgniCom Padang Pariaman. Menunjukkan hasil bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Melalui analisis regresi berganda dengan melakukan uji t diperoleh nilai *sig* variabel kepemimpinan = $0,000 < 0,05$ yang berarti kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Yang berarti semakin baiknya kepemimpinan dalam suatu organisasi maka akan menghasilkan motivasi kerja yang baik pula. Sebaliknya, jika suatu kepemimpinan dinilai tidak baik, maka motivasi kerja juga akan semakin menurun.

8. Widayanto & Nugroho, 2022

The Influence Of Leadership, Organizational Culture, And Work Competence On Employee Performance Through Work Motivation at the Coordinating Ministry for Political, Legal, and Security Affairs of the Republic of Indonesia. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja, dilihat pada t statistik $4,81 > 1,96$. Maka dari itu, sebagai seorang pemimpin diharapkan untuk memberikan contoh nyata dan dorongan kepada pegawai seperti mengikuti pelatihan dan pengembangan diri yang nantinya juga akan berdampak positif pada pegawai.

9. Anshari et al., 2023

Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Umum dan Perlengkapan Sekretariat daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Menunjukkan hasil bahwa nilai signifikansi adalah $0,002 < 0,05$ sehingga menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang disukai oleh bawahan, maka akan berdampak signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, begitu juga sebaliknya.

10. Junaedi & Digidowiseiso, 2023

The Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variables at BPJS Ketenagakerjaan throughout DKI Jakarta Region. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap job

satisfaction, artinya jika motivasi kerja pada BPJS Ketenagakerjaan seluruh DKI Jakarta semakin baik maka kepuasan kerja akan meningkat.

11. Rahayu & Dahlia, 2023

Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerjadan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu. Dari hasil penelitian menunjukkan t hitung sebesar $2,752 > t$ tabel sebesar $2,01$, dimana hal ini memenuhi syarat dan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai BKPSDM OKU. Adanya pemenuhan kebutuhan yang dapat memotivasi pegawai untuk bekerja, sehingga dapat tercapainya kepuasan kerja pegawai.

12. Panjaitan et al., 2023

Organizational Culture, Leadership, and Competency on Job Satisfaction and Employees Performance at the Public Works and Spatial Planning Office of Pekanbaru. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada kepemimpinan terhadap *job satisfaction*, hasil dari pelaksanaan manajerial kepemimpinan yang baik pastinya akan meningkatkan *job satisfaction* pegawai yang baik juga. Jika kepemimpinan meningkat maka kepuasan pegawai juga akan meningkat.

13. Sudhana, 2023

Leadership, Organizational Culture, And Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable at the Education Communication Technology Center of the Yogyakarta Special Region Education, Youth and Sports Office. Pada penelitian ini

menyatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai pada Pusat Teknologi Komunikasi Pendidikan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini bahwa, apabila semakin meningkatnya kepemimpinan maka akan meningkat pula kepuasan kerja pegawai.

14. Wahyudi et al., 2023

Leadership Style, Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at the Environment and Hygiene Department of Pekanbaru City. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil p values adalah $0,384 > 0,05$ dimana hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap *job satisfaction*. Hal ini dikarenakan pemimpin pada departemen lingkungan dan kebersihan dirasa lebih menekan pegawainya, dan belum tentu menciptakan kepribadian bawahan untuk bekerja secara ikhlas.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/analisis data	Hasil Penelitian
1.	Arifa & Muhsin (2018) Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pada Perangkat Desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak.	Disiplin Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Lingkungan Kerja (X3), Motivasi Kerja (Y1), Kinerja (Y2)	Kuantitatif, <i>Proportional Random Sampling, Path analysis</i>	Terdapat hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.	Yasa & Dewi (2018) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar	Stres Kerja (X), Kepuasan Kerja (Y), Motivasi Kerja (Z)	Asosiatif, Sampling jenuh, <i>Path analysis</i>	Berdasarkan hasil penelitian adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3.	Hulu et al (2021) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan	Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Motivasi Kerja (Y)	Kuantitatif, Asumsi Klasik, Regresi Berganda	Memperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
4.	Yumhi (2021) Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPEDA) Kabupaten Lebak	Disiplin Kerja (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Y)	Kuantitatif Survei, Korelasi dan Regresi	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja
5.	Basalamah et al (2021) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Majene	Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Tunjangan (X3), Motivasi Kerja (Z), Kinerja (Y)	Kuantitatif, SEM, AMOS, SPSS	Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja
6.	Indradewa & Dewi (2021) <i>Effect Of Transformational Leadership, Psychological Well Being On Job Satisfaction With Motivation As a Mediation Variable at</i>	<i>Transformational Leadership</i> (X1), <i>Psychological Well Being</i> (X2), <i>Job Satisfaction</i> (Y), <i>Motivation</i> (Z)	Kuantitatif, SEM-PLS	Menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi pada <i>job satisfaction</i> .

	<i>the Ministry of Education of the Republic of Indonesia.</i>			
7.	Nurofik & Yuliana (2022) Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan AgniCom Padang Pariaman	Kepemimpinan (X1), Beban Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3), Motivasi Kerja (Y)	Kuantitatif, <i>Nonprobability Sampling</i> , Regresi Linear Berganda	Menunjukkan hasil bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja
8.	Widayanto & Nugroho (2022) <i>The Influence Of Leadership, Organizational Culture, And Work Competence On Employee Performance Through Work Motivation at the Coordinating Ministry for Political, Legal, and Security Affairs of the Republic of Indonesia</i>	<i>Leadership</i> (X1), <i>Organizational Culture</i> (X2), <i>Work Competence</i> (X3), <i>Employee Performance</i> (Y), <i>Through Work Motivation</i> (Z)	Kuantitatif, Kuesioner skala likert, SEM	Menghasilkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja
9.	Anshari et al (2023) Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	Budaya Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X3), Kepuasan Kerja (Y)	Kuantitatif, SPSS, Regresi Linier Berganda	Menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
10.	Junaedi & Digdowiseiso (2023) <i>The Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance Through Job Satisfaction as</i>	<i>Work Motivation</i> (X1), <i>Organizational Culture</i> (X2), <i>Work Discipline</i> (X3), <i>Employee Performance</i> (Y), <i>Job Satisfaction</i> (Z)	Kuantitatif, SEM	Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>

	<i>Intervening Variables at BPJS Ketenagakerjaan throughout DKI Jakarta Region</i>			
11.	Rahayu & Dahlia (2023) Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komerling Ulu	Disiplin Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (Y1), Kinerja Pegawai (Y2)	Kuantitatif, Sensus, Determinasi Berganda, <i>Path Analysis</i>	Hasil dari penelitian ini adalah dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai
12.	Panjaitan et al (2023) <i>Organizational Culture, Leadership, and Competency on Job Satisfaction and Employees Performance at the Public Works and Spatial Planning Office of Pekanbaru</i>	<i>Organizational Culture</i> (X1), <i>Leadership</i> (X2), <i>Competency</i> (X3), <i>Job Satisfaction</i> (Y1), <i>Employees Performance</i> (Y2)	Kuantitatif, Sensus, SEM SmartPLS 3	Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada kepemimpinan terhadap <i>job satisfaction</i>
13.	Sudhana (2023) <i>Leadership, Organizational Culture, And Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable at the Education Communication Technology Center of the Yogyakarta Special Region Education, Youth and Sports Office</i>	<i>Leadership</i> (X1), <i>Organizational Culture</i> (X2), <i>Work Motivation</i> (X3), <i>Performance</i> (Y), <i>Job Satisfaction</i> (Z)	Kuantitatif, SPSS, Total Sampling, SmartPLS	Menghasilkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>
14.	Wahyudi et al (2023) <i>Leadership Style, Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and</i>	<i>Leadership Style</i> (X1), <i>Motivation</i> (X2), <i>Work Environment</i> (X3), <i>Job Satisfaction</i>	Kuantitatif, SEM, Sensus	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan

	<i>Employee Performance at the Environment and Hygiene Department of Pekanbaru City</i>	(Y1), Employee Performance (Y2)		antara variabel kepemimpinan terhadap <i>job satisfaction</i> .
--	---	---------------------------------	--	---

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Setiap manusia pada hakikatnya adalah seorang pemimpin dan nantinya akan dituntut pertanggungjawabannya kelak. Sama halnya dengan sebuah organisasi haruslah memiliki seorang pemimpin yang mampu memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Menurut (Hutahaean, 2021:2) kepemimpinan merupakan suatu bentuk dominasi yang melibatkan kemampuan untuk meyakinkan atau mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu atas dasar yang dapat diterima oleh kelompok dan memiliki pengetahuan khusus yang sesuai untuk keadaan tertentu.

Sedangkan menurut Marjaya et al (2019:132) mengemukakan bahwa kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan didepan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri disamping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri didepan

yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan

Menurut Ansell et al (2022:180) interaksi antara pemimpin dan pengikutnya disebut dengan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu yang mampu mengumpulkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan pengikut adalah mereka yang mencari bimbingan untuk mendapatkan arahan dari pemimpin.

2. Faktor Yang Memengaruhi Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang menerjemahkan fungsinya dengan perilaku dan efektivitasnya bukan karena seruannya yang menggema dimana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan dan dapat menjelaskan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh ketenangan. Selanjutnya, pekerjaan semakin maju dan produktivitas pun meningkat sehingga target tercapai (Putra, 2023:1015). Terdapat 10 faktor yang harus ada pada kepemimpinan efektif menurut (Sudiro, 2020:150) :

- a. Komunikasi verbal (termasuk mendengar)
- b. Mengelola waktu dan tekanan
- c. Mengelola keputusan-keputusan individual
- d. Mengakui, mengidentifikasi, dan memecahkan masalah
- e. Memotivasi dan memengaruhi orang lain
- f. Mendelegasikan

- g. Menentukan tujuan dan menyampaikan visi
- h. Kesadaran diri
- i. Mengelola konflik

3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Hakim & Hadipapo (2015:3) menyebutkan ada beberapa indikator kepemimpinan yaitu :

- a. Kecakapan pimpinan dalam menentukan keputusan
- b. Tingkat kepercayaan terhadap pimpinan
- c. Adanya bimbingan atau petunjuk mengenai suatu pekerjaan
- d. Sikap adil dan bijaksana pimpinan terhadap pegawai

Sedangkan menurut Marjaya et al (2019:132) sebagai berikut:

- a. Cara Berkomunikasi
- b. Pemberian Motivasi
- c. Kemampuan Memimpin
- d. Pengambilan Keputusan
- e. Kekuasaan Yang Positif

4. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Jika dilihat dalam kaitannya dengan ajaran islam, kepemimpinan berarti kegiatan memimpin, mengarahkan, dan menunjukkan jalan kepada Allah Swt. Tujuannya adalah untuk membantu kelompok individu yang memimpin dalam upaya mendekatkan diri kepada Allah Swt dalam kehidupannya di dunia dan akhirat untuk mengembangkan bakatnya masing-masing.

Dalam hal ini Allah berfirman di dalam Al-Qur'an surat Shad/
26:38, yaitu:

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهُوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ هُمْ عَذَابٌ
شَدِيْدٌ يَّمَّا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

“Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (Qs. Shad/ 26:38).

Selain itu terdapat hadist yang menjelaskan bahwa pemimpin itu tanggung jawab terhadap bawahannya, seperti pada HR Bukhari Muslim, yaitu:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيْرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُوْلَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُوْلٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Abdullah bin Umar r.a, berkata: Rasulullah bersabda “Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaannya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu.” (HR Bukhari Muslim) (Sumber : Buku Shahih Bukhari Muslim/ 708)

Pemimpin yang ideal, yang memiliki pemimpin Islam, adalah semangat untuk semua orang. Karena pemimpin inilah yang nantinya akan membawa organisasi, pendiri, tanah air, dan induknya, maka dari itu pemimpin sangat penting untuk kesejahteraan rakyat. Selain itu, etika yang paling utama dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab, sejatinya orang yang hidup didunia ini adalah pemimpin. Karenanya sebagai seorang pemimpin, yang harus dilakukan adalah memiliki rasa tanggung jawab, sekurang-kurangnya dia dapat bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri. Namun, tanggung jawab yang dimaksud adalah bukan hanya semata-mata melaksanakan tugas kemudian selesai tanpa meninggalkan kesan bagi yang dipimpin. Tetapi arti yang sebenarnya lebih dari itu, seorang pemimpin harusnya dapat menciptakan kesejahteraan bagi orang lain.

Sama halnya dengan sebuah organisasi, pemimpin yang memiliki semangat untuk membangun organisasinya menjadi lebih baik dan demi kemajuan pegawainya. Imam al-Mawlawi dalam (Charis et al., 2020:174) mengatakan bahwa membangun peran kepemimpinan dalam pendapat Islam adalah suatu keharusan dalam kehidupan sosial. Selain itu, kehadiran pemimpin dalam kepemimpinannya sangat penting.

Sebuah organisasi yang berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai oleh

bawahannya. Sebagai seorang pemimpin juga seharusnya menjadi pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya, serta dapat menerima kritik maupun dapat mendengarkan saran dari orang lain. Terdapat sebuah hadist yang mengatakan bahwa apabila kita menjadi pemimpin yang baik, maka Allah Swt akan memberikan bawahan yang baik pula. Hal ini berarti jika dalam kepemimpinan selalu melakukan kinerja yang baik seperti meningkatkan kualitas organisasi maka para karyawan juga akan mendukungnya.

2.2.2 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan hal yang banyak dibahas dan juga dianalisis tentang seberapa berpengaruhnya motivasi kerja didalam lingkup organisasi. Menurut (Hitka et al., 2018:81) motivasi kerja merupakan proses mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan. Motivasi karyawan mendorong perilaku yang dapat memenuhi kebutuhan individu dan menghasilkan kepuasan karyawan.

Menurut Usman (2010:249) motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing- masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan

cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Motivasi yang timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Sedangkan motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Perusahaan seharusnya lebih memperhatikan akan kebutuhan karyawannya agar mereka lebih bersemangat dalam pekerjaannya dan mendorong karyawan untuk bekerja guna mencapai tujuan perusahaan. Motivasi menurut (Manulang & Sinabutar, 2021:40) merupakan suatu keadaan yang mendorong atau perilaku seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan secara langsung yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh perkelompok.

2. Faktor Yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Faktor dari motivasi kerja ini dikemukakan oleh Marjaya et al (2019:132) yaitu teori motivasi dua faktor yang dibagi menjadi faktor motivasi (instrinsik) dan faktor kesehatan (ekstrinsik). Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Gaji
- b. Keamanan Pekerjaan
- c. Kondisi Kerja
- d. Status
- e. Prosedur Perusahaan
- f. Kualitas Pengawas Teknis

- g. Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja dengan atasan dan dengan bawahan

3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono (2003:268) komponen indikator motivasi kerja untuk menumbuhkan motivasi kerja di lingkungan pekerjaan sebagai berikut :

- a. Kinerja, yaitu keinginan seseorang dalam bekerja dan kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran
- b. Penghargaan, yaitu suatu hal yang diterima dalam bentuk *reward* ataupun kepuasan batin atas kinerja yang telah dilakukan selama bekerja
- c. Tantangan, Tantangan adalah motivator yang kuat bagi seseorang untuk mengatasinya dan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi karyawan.
- d. Tanggung Jawab, yaitu suatu hal yang harus dilakukan dan tanggung jawab akan memacu karyawan dalam mengatasi permasalahan di lingkungan kerja
- e. Keterlibatan, yaitu keterlibatan dalam suatu proses pengambilan keputusan yang dapat mengakibatkan sesama karyawan dapat saling menghargai dan bersosialisasi
- f. Pengembangan, dimana terdiri dari adaptasi karyawan di lingkungan kerja dan dapat berupa pemberian inovasi pada perusahaan

- g. Kesempatan, yaitu harapan pekerjaan yang lebih baik serta potensi kemajuan dalam jalur profesional yang terbuka

Selain indikator yang telah dikemukakan, terdapat indikator motivasi kerja lainnya yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:111) yaitu :

- a. Kerja Keras
- b. Orientasi Masa Depan
- c. Tingkat cita-cita yang tinggi
- d. Orientasi bagus dan keseriusan tugas
- e. Usaha untuk maju
- f. Ketekunan bekerja
- g. Hubungan dengan rekan kerja
- h. Pemanfaatan waktu

4. Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam

Pentingnya menciptakan motivasi kerja dalam lingkup pekerjaan sangatlah penting, disamping untuk menambah produktivitas pegawai, motivasi kerja ini diciptakan oleh Allah Swt juga dapat dijadikan motivasi untuk diri kita sendiri, misalnya dihadapkannya orang yang kita cintai di muka bumi ini membuat kita semangat berjuang untuk meningkatkan kinerja kita dan membuat kita semakin termotivasi dalam bekerja (Nabila et al., 2021:78). Seperti firman Allah dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat/ 111, yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۚ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۗ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ ۖ مِنَ اللَّهِ ۚ فَاسْتَبَشِرُوا ببيعِكُمْ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۗ ۚ وَذَٰلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ

“Sesungguhnya Allah telah membeli dari orang-orang mukmin diri dan harta mereka dengan memberikan surga untuk mereka. Mereka berperang pada jalan Allah; lalu mereka membunuh atau terbunuh. (Itu telah menjadi) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil dan Al-Quran. Dan siapakah yang lebih menepati janjinya (selain) daripada Allah? Maka bergembiralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu, dan itulah kemenangan yang besar.” (Qs. At-Taubah/ 111)

Selain itu, sebagai manusia yang bekerja juga diperintahkan untuk memperkuat kesabaran dalam menjalankan kehidupan, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Isnyirah ayat/ 5, yang berbunyi :

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.” (Qs. Al-Insyirah/ 5)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa jika kita meningkatkan kinerja kita semaksimal mungkin maka akan semakin banyak balasan setimpal yang kita dapatkan dari apa yang telah kita usahakan. Selain itu, mereka yang berjihad di jalan Allah maka akan menerima hasil yang sesuai dengan yang dia usahakan. Hal ini yang dapat menjadikan seseorang yang bekerja dengan penuh motivasi dan mengharapkan keridhoan Allah dapat bekerja dengan hati yang senang dan dapat menjalankan pekerjaan dengan baik.

Dalam bekerja kita juga dianjurkan untuk bersungguh-sungguh untuk mengejar ridho-Nya, dan jika seseorang menghadapi sebuah ujian dan menghadapinya dengan ikhtiar dan berdoa serta dalam kesabaran, maka Allah akan menunjukkan baginya berupa kemudahan atas apa yang dikerjakannya.

2.2.3 *Job Satisfaction*

1. Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction menurut Batura et al (2016:2) adalah keadaan emosional yang baik atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan individu berasal dari proses membandingkan aspek pekerjaan saat ini dengan kerangka acuan. Kepuasan dapat diperoleh dalam tiga cara, yaitu: kesenjangan antara apa yang diberikan pekerjaan dan apa yang mereka harapkan, sejauh mana suatu pekerjaan memenuhi kebutuhan individu, dan sejauh mana nilai-nilai individu dipenuhi.

Pendapat lain mengenai *job satisfaction* dikemukakan oleh Sudiro (2020:22). *Job satisfaction* adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif (“Saya senang melakukan tugas yang beraneka”) yang berbeda dengan pemikiran objektif (“Pekerjaan yang rumit”) dan keinginan perilaku (“Saya merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan ini dalam tiga bulan”). Ketiga sikap ini membantu para manajer untuk dapat memahami reaksi

karyawan terhadap pekerjaan mereka dan memperkirakan dampaknya di masa mendatang. Dari sudut pandang manajemen, *job satisfaction* adalah faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan dan kualitas layanan yang disediakan oleh organisasi mereka (Kabbash et al., 2020:37565).

Dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah rasa bahagia dan emosi positif terhadap kondisi kerja, pemenuhan kebutuhan yang diinginkan dalam lingkungan kerja, dan keadilan kerja. Hal ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pribadi, emosional, karakteristik kerja, dan variabel lingkungan.

2. Faktor Yang Memengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Rizky (2022:294) ada beberapa faktor yang memengaruhi *job satisfaction* yaitu :

a. Upah Yang Cukup

Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.

b. Perlakuan Yang Adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah tetapi juga hal lain untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.

c. Ketenangan Bekerja

Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

d. Perasaan Diakui

Setiap karyawan ingin adanya perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.

e. Penghargaan Hasil Kerja

Karyawan menginginkan agar hasil kerjanya sebagai karyawan dapat dihargai, hal ini memiliki tujuan agar karyawan merasa senang dalam melaksanakan pekerjaannya dan selalu bekerja dengan giat.

f. Penyalur Perasaan

Perasaan yang dialami oleh karyawan bisa saja menyebabkan terhambatnya pekerjaan sehingga dapat menurunkan semangat kerja karyawan. Maka dari itu, dibutuhkannya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan ataupun sesama karyawan untuk mengatasi hal tersebut.

3. Indikator *Job Satisfaction*

Dalam lingkungan kerja demi menunjang *job satisfaction* karyawannya sebaiknya sebuah instansi memperhatikan beberapa indikator kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Sutoro et al (2020:416) sebagai berikut :

- a. Karakteristik organisasi
- b. Karakteristik pimpinan
- c. Karakteristik lingkungan
- d. Karakteristik pekerjaan
- e. Sistem penghargaan

Sedangkan menurut Sudiro (2020:22) terdapat lima indikator yang memengaruhi *job satisfaction*, yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan individu tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk berkembang dan belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab
- b. Gaji, adalah imbalan yang diterima dan sejauh mana hal ini dipandang adil, tidak memihak kepada orang lain dalam organisasi
- c. Peluang promosi, adalah kesempatan dalam organisasi untuk mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi
- d. Pengawasan, adalah kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
- e. Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja yang mahir secara teknis dapat membantu dan mendukung secara sosial

4. *Job Satisfaction* Dalam Perspektif Islam

Setiap orang beriman memiliki kewajiban untuk melakukan pekerjaan sebagai bentuk ibadah. Namun, agar usaha dapat maksimal dan terhindar dari hal-hal yang merugikan, kerja juga

harus disertai dengan niat yang baik dan bebas dari segala paksaan. Karena motivasi kerja sangat penting untuk menunjang diri agar lebih semangat dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan suatu kepuasan tersendiri dan motivasi kerja juga termasuk dasar manusia dalam beribadah kepada Allah Swt (Umiyarzi, 2021:246). Sebagaimana firman Allah Swt dalam Al-Qur'an surat At Taubah/ 105, yaitu :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Qs. At Taubah/ 105)

Jika *job satisfaction* dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah hal-hal yang berkaitan dengan ikhlas, sabar, dan syukur. Bekerja dengan mengikuti tiga aspek maka yang tercipta adalah adanya kepuasan dalam kerja yang akan diperoleh, bukan hanya sekedar *output*. Rasa bersyukur ini hendaknya selalu ditumbuhkan dengan selalu melihat orang yang ada dibawah, sebagaimana hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah R.A, dia berkata :

أَنْظُرُوا إِلَىٰ مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَا تَنْظُرُوا إِلَىٰ مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ فَإِنَّهُ أَجْدَرُ
أَنْ لَا تَزِدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ

“Rasulullah SAW pernah bersabda, “Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu

maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima.” (HR Bukhari Muslim) (Sumber : Buku Shahih Bukhari Muslim/ 1107)

Allah melihat amal dan pekerjaan hamba-Nya, demikian pula Rasulullah semasa hidupnya, beliau melihat amal itu. Pun dengan orang-orang yang beriman. Sehingga motivasinya, beramallah, dan bekerjalah dengan sungguh-sungguh. Jangan riya’, jangan mengharap pujian manusia karena Allah-lah yang melihat dan menilai amal-amal tersebut. Pada ayat ini memotivasi kita untuk terus beramal dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Proses tersebut yang dilihat dan dinilai oleh Allah, bukan hasilnya. Karena setiap manusia pada akhirnya akan mempertanggungjawabkan apapun yang telah diperoleh didunia.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Antara Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction*

Kepemimpinan merupakan suatu bentuk dominasi yang melibatkan kemampuan untuk meyakinkan atau mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu atas dasar yang dapat diterima oleh kelompok dan memiliki pengetahuan khusus yang sesuai untuk keadaan tertentu. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian, dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahlian dan jenis pekerjaan yang diberikan.

Pemimpin juga harus menjadi panutan bagi bawahannya dan memberikan arahan yang baik serta memberikan masukan kepada bawahan dan mampu mendengarkan aspirasi bawahannya (Hutahaean, 2021:2).

Penelitian Panjaitan et al (2023) tentang *Organizational Culture, Leadership, and Competency on Job Satisfaction and Employees Performance at the Public Works and Spatial Planning Office of Pekanbaru*. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada kepemimpinan terhadap *job satisfaction*, hasil dari pelaksanaan manajerial kepemimpinan yang baik pastinya akan meningkatkan *job satisfaction* pegawai yang baik juga. Jika kepemimpinan meningkat maka kepuasan pegawai juga akan meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan yang baik dapat menciptakan kepuasan bagi karyawannya. Selain itu juga dapat meningkatkan hubungan yang menguntungkan bagi satu sama lain didalam lingkup pekerjaan serta menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

2.3.2 Pengaruh Antara Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan bukan hanya membahas persoalan tentang tata cara memimpin saja, tetap kepemimpinan memiliki arti yang lebih luas daripada itu. Kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi

perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan yang dapat memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan dinilai baik adalah kepemimpinan yang dapat memengaruhi sekitarnya menuju kemajuan organisasi, bahkan dapat menimbulkan motivasi kerja bagi pegawainya. Motivasi kerja juga dapat timbul dari dalam diri pegawai atau melalui rangsangan dari luar diri pegawai, sehingga memberikan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan organisasi (Hulu et al., 2021:39).

Hal ini seperti yang ada pada penelitian Hulu et al (2021) “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan”. Memperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. Hal ini menyatakan yakni semakin baik kepemimpinan dalam memotivasi pegawainya maka akan membawa pengaruh pada tingkat pencapaian sebuah organisasi.

2.3.3 Pengaruh Antara Motivasi Kerja Terhadap *Job Satisfaction*

Penelitian Rahayu & Dahlia (2023) “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerjadan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu”. Dari

hasil penelitian menunjukkan t hitung sebesar $2,752 > t$ tabel sebesar $2,01$, dimana hal ini memenuhi syarat dan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai BKPSDM OKU. Adanya pemenuhan kebutuhan yang dapat memotivasi pegawai untuk bekerja, sehingga dapat tercapainya kepuasan kerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa adanya pemenuhan kebutuhan, pemenuhan berhubungan dan pemenuhan pertumbuhan yang akan memotivasi karyawan untuk bekerja, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja karyawan. kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari segi kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu dalam melaksanakan semua pekerjaan yang diberikan atau dibebankan oleh perusahaan.

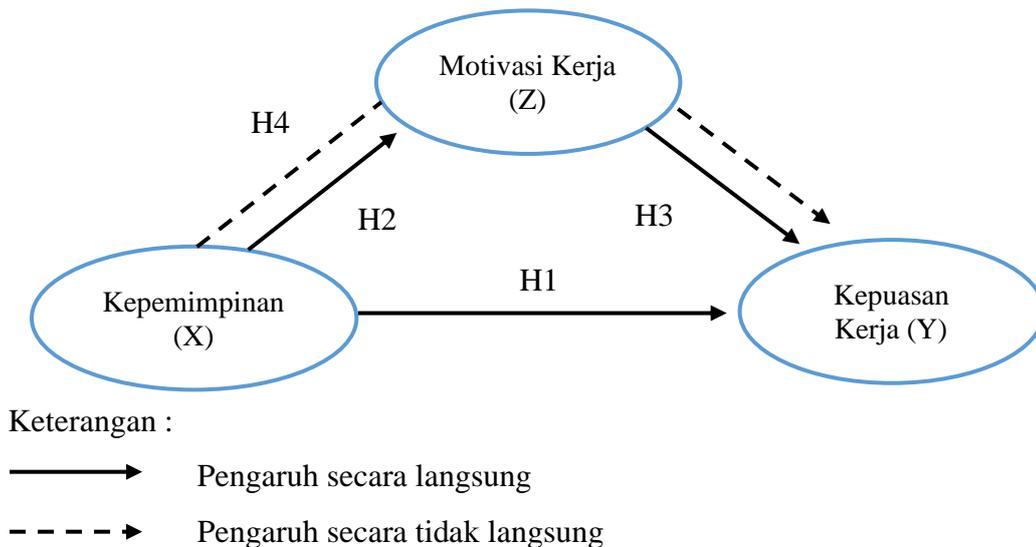
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction* Melalui Motivasi Kerja

Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi membahas tentang bagaimana cara bekerja sama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Hakikat motivasi adalah suatu dorongan atau rangsangan yang keluar dari diri seseorang atau orang lain dalam mengatasi segala tantangan dan hambatan agar dapat melakukan sesuatu lebih baik.

Penelitian oleh Indradewa & Dewi (2021) "*Effect Of Transformational Leadership, Psychological Well Being On Job Satisfaction With Motivation As a Mediation Variable at the Ministry of Education of the Republic of Indonesia*". Dalam penelitian ini menghasilkan p values $0,000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi pada *job satisfaction*. Penelitian Basalamah et al (2021) "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Majene". Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja atau yang artinya motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa adanya peran pemimpin dalam melakukan kepemimpinan sangat berpengaruh, apabila kepemimpinan yang dijalankan dapat menciptakan sebuah dorongan dan pada akhirnya mencapai tujuan organisasi dengan baik. Itu semua tidak terlepas dari kepuasan kerja dari karyawan dalam bekerja ataupun ketika mendapatkan sesuatu yang dicapai pada organisasi tersebut. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya hal ini dapat meningkatkan produktivitas sehingga artinya motivasi kerja pada suatu organisasi telah tercapai dan karyawan merasa bersemangat dalam pemenuhan kewajibannya.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

Dari model hipotesis yang telah tertera, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap *jobs satisfaction* pegawai BKPSDM Kabupaten Malang

H2 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Malang

H3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap *jobs satisfaction* pegawai BKPSDM Kabupaten Malang

H4 : Motivasi kerja merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *jobs satisfaction* pegawai BKPSDM Kabupaten Malang

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, yakni jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik (Hardani et al., 2020:255). Penelitian kuantitatif menghasilkan informasi yang lebih terukur, hal ini dikarenakan terdapat data yang dapat dijadikan landasan untuk menghasilkan informasi yang lebih terukur (Priadana & Sunarsi, 2021:52). Masalah yang akan diteliti yaitu, Kepemimpinan, *Job Satisfaction*, dan Motivasi Kerja pada BKPSDM Kabupaten Malang.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi yang akan dijadikan sebagai objek penelitian adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang yang beralamatkan di Jl. Agus Salim No.7, Kiduldalem, Kec. Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65143.

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang untuk diteliti (Amirullah, 2015:67). Dengan demikian populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan (Supriyanto & Ekowati, 2019:20). Pada penelitian ini populasi

yang ada sebanyak 70 orang seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian kecil dari populasi. Populasi (*population*) yang berarti serumpun atau sekelompok objek yang menjadi masalah sasaran penelitian (Supriyanto & Ekowati, 2019:20). Dengan demikian sampel adalah dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan mewakili keseluruhan populasinya (Supriyanto & Machfudz, 2010:183). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Malang yaitu berjumlah 70 pegawai.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel merupakan cara pengambilan sampel yang mewakili populasi (Supriyanto & Machfudz, 2010:185). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengambilan sampling jenuh (*non probability sampling*). Sampling itu dapat dikatakan jenuh (*sensus*) apabila seluruh populasi dijadikan sampel. Begitu pula dalam penelitian ini, peneliti menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian yaitu sejumlah 70 pegawai (Nasution, 2011:100).

3.5 Data dan Jenis Data

Dalam melakukan penelitian, peneliti memerlukan sumber data baik baik sumber langsung (*primer*) maupun tidak langsung (*sekunder*) untuk memperoleh informasi penelitian dan fakta-fakta yang didapatkan pada BKPSDM Kabutapen Malang, yaitu :

1. Data primer, yaitu sumber data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. Sumber data yang diperoleh secara langsung dapat berupa kuesioner, wawancara, dan observasi (Sugiyono, 2013:137).
2. Data sekunder, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh instansi terkait dan/ pihak lain) biasanya berupa dokumen-dokumen yang tersedia (Supriyanto & Machfudz, 2010:194).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Cara memperoleh data pada penelitian ada beberapa teknik yang akan digunakan untuk pengumpulan data, yaitu :

1. Observasi

Observasi merupakan teknik memperoleh data yang dilakukan dengan cara mengamati keadaan yang wajar dan yang sebenarnya tanpa usaha yang disengaja untuk memengaruhi, mengatur, atau memanipulasi. Mengadakan observasi harus dengan pengamatan yang menyeluruh dan kemudian dituliskan dengan kata-kata (Hardani et al., 2020:80).

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden yang kemudian harus diisi sesuai dengan keadaan yang terjadi (Sugiyono, 2013:142).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data mengenai hal-hal atau variabel yang dapat berupa catatan, dokumen, atau berkas-berkas

perusahaan. Teknik ini digunakan untuk mengambil data internal organisasi seperti sejarah organisasi, profil perusahaan, serta struktur organisasi (Siyoto & Sodik, 2015:70).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur (mengoperasionalkan) *construct* menjadi variabel penelitian yang dituju (Supriyanto & Machfudz, 2010:200). Maka penelitian yang digunakan adalah mengandung variabel yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian memerlukan sejumlah strategi yang harus terus ditingkatkan, diwujudkan, dan diaktifkan. Peran kepemimpinan yang benar-benar bertanggung jawab atas semua tugas untuk memenuhi kepentingan organisasi (Košičiarová et al., 2021:2).

2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan untuk bertindak. Inti dari motivasi adalah tenaga penggerak internal yang digunakan seseorang untuk menciptakan dan mempertahankan kelangsungan pekerjaannya dengan memberikan arah dan dorongan guna mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan (Saragih et al., 2020:17).

3. *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja sering dipandang sebagai kombinasi beragam emosi, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki seseorang tentang tugas-tugasnya terkait dengan pekerjaan mereka (Barnett, 2017:54).

Berdasarkan kajian variabel yang telah dipaparkan maka peneliti menentukan indikator yang akan digunakan pada penelitian ini :

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Pendapat
Kepemimpinan (X)	a) Cara berkomunikasi	1) Pemimpin dapat memberikan instruksi dengan baik 2) Pemimpin menjadi pendengar yang baik	Marjaya et al., 2019 dan Hakim & Hadipapo, 2015
	b) Pemberian motivasi	1) Penyediaan sarana dan prasarana penunjang pekerjaan 2) Mengapresiasi hasil pekerjaan	
	c) Kemampuan memimpin	1) Memiliki tingkat emosional yang baik 2) Dapat mengkoordinasi anggotanya dengan baik	
	d) Pengambilan keputusan	1) Dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan 2) Bertanggung jawab terhadap keputusan	
	e) Mampu bersikap adil	1) Memberikan pekerjaan sesuai dengan porsinya 2) Memberikan kesempatan yang sama bagi pegawainya	
	f) Memberikan arahan	1) Adanya bimbingan/petunjuk atas suatu pekerjaan 2) Bersifat transparan	

Motivasi Kerja (Z)	a) Kinerja	1) Keinginan untuk bekerja 2) Kebutuhan untuk mencapai sasaran	Mangkunegara, 2017 & Sastrohadiwiryono, 2003
	b) Hubungan dengan rekan kerja	1) Memiliki relasi yang baik 2) Bersikap kolaboratif terhadap sesama	
	c) Pemanfaatan waktu	1) Mempunyai target pekerjaan 2) Menghindari menunda pekerjaan	
	d) Penghargaan	1) Sistem <i>reward</i> yang diberlakukan 2) Pemberian kenaikan jabatan	
	e) Tanggung jawab	1) Tanggung jawab terhadap pekerjaan 2) Tanggung jawab terhadap posisi jabatan	
	f) Keterlibatan	1) Berperan dalam memberikan saran/masukan 2) Berperan dalam proses pengambilan keputusan	
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	a) Pekerjaan itu sendiri	1) Pekerjaan dapat selesai tepat waktu 2) Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan pegawai	Sudiro, 2020 & Sutoro et al., 2020
	b) Rekan kerja	1) Menerima bantuan dari rekan kerja yang mahir 2) Mendapatkan dukungan moril	
	c) Karakteristik organisasi	1) Kegiatan yang disusun secara terstruktur 2) Menerapkan norma kedisiplinan	
	d) Karakteristik pimpinan	1) Menjadi <i>role model</i> yang baik bagi anggotanya 2) Bersifat komunikatif	
	e) Karakteristik lingkungan	1) Lingkungan kerja yang senantiasa rapi dan bersih 2) Ruang kerja yang	

		nyaman	
	f) Sistem penghargaan	1) Kesesuaian sistem penghargaan dengan kebutuhan pegawai 2) Memberikan <i>reward</i> secara konsisten	

3.8 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala *likert*, skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut dengan variabel penelitian (Priadana & Sunarsi, 2021:179). Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2013:93). Jawaban tiap instrumen dalam skala *likert* adalah sebagai berikut :

- 1) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
- 2) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- 3) Netral (N) : Skor 3
- 4) Setuju (S) : Skor 4
- 5) Sangat Setuju (SS) : Skor 5

3.9 Analisis Data

3.9.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

Menurut Darma (2021:7) validitas adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur sasaran ukurnya. Dalam mengukur validitas perhatian ditujukan pada isi dan kegunaan

instrumen. Uji ini dimaksudkan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Dalam uji validitas, setiap pertanyaan/ Pernyataan dengan total keseluruhan tanggapan pertanyaan/ pernyataan yang digunakan dalam setiap variabel.

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r_{xy} : Koefisien Korelasi
- n : Jumlah Responden
- x : Nilai Per Butir
- y : Total Nilai Kuesioner Masing-Masing Responden

Dalam menentukan pengambilan keputusan dalam validitas, maka indikatornya yaitu jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka variabel tersebut dikatakan valid. Namun jika r hitung tidak positif dan r hitung $<$ r tabel maka variabel tersebut tidak valid. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif maka variabel tersebut tidak valid.

b) Uji Reliabilitas

Konsep dalam reliabilitas menurut Darma (2021:17) adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran yang digunakan bersifat tetap terpercaya serta terbebas dari kesalahan pengukuran (*measurement error*). Sedangkan uji realibilitas instrumen untuk mengetahui apakah data yang dihasilkan dapat diandalkan. Uji realibilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's alpha* dengan tingkat/taraf signifikan menggunakan SPSS. Taraf yang digunakan jika dikatakan signifikan adalah jika *Cronbach's alpha* $>$ 0,6.

Rumus yang digunakan yaitu :

$$r_i = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan :

r_i = Reliabilitas Instrumen

k = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian butir

σt^2 = Varian total

- Jika nilai *Cronbach's alpha* > tingkat signifikan, maka instrumen dikatakan reliabel
- Jika nilai *Cronbach's alpha* < tingkat signifikan, maka instrumen dikatakan tidak reliabel

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Linearitas

Pengujian linearitas dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimate*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y. Jika Nilai signifikasi $f d'' < 0,05$, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y (Supriyanto & Machfudz, 2010:256).

3.10 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data dengan tahapan yang dimulai dari mengedit, memberi kode, mentabulasi data, menyajikan data, sehingga data mudah dipahami. Salah satu metode dalam menganalisis data yaitu menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan *software SmartPLS* (Supriyanto & Ekowati, 2019:28).

3.10.1 Analisis Partial Least Square

PLS merupakan metode yang *powerful*, tidak banyak asumsi yang mendasari penggunaannya (Supriyanto & Ekowati, 2019:43). PLS adalah pendekatan alternatif yang bergeser dari SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. PLS ini bersifat *predictive model* dan juga merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Analisis PLS terdiri dari dua sub model/tahapan yaitu (Irwan & Adam, 2015:55) :

1) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel laten pada PLS dengan didasarkan pada hipotesis penelitian.

2) Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model yang kadang disebut juga dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Pada PLS perancangan *outer model* sangat penting, refleksif atau formatif.

3.10.2 Evaluasi Model

1) *Outer Model*

a. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variable laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan *individual item reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. *Standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $>0,5$ (Irwan & Adam, 2015:57).

b. *Discriminant Validity*

Membandingkan nilai *discriminant validity* dan *squareroot of average variance extracted (AVE)*. Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik dari pada konstruk lainnya. Jika nilai AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi diantara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Menurut (Irwan & Adam, 2015:57) sangat direkomendasikan apabila AVE lebih besar dari 0,5.

c. *Composite Reliability*

Reliabilitas dari *outermodel* diukur dengan menggunakan *composite reliability*. *Composite reliability* adalah nilai batas yang dapat diterima. Tingkat reliabilitas komposit (ρ_c)

yang baik adalah ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah lebih besar dari 0.6 (Supriyanto & Ekowati, 2019:184).

2) *Inner Model*

Inner model dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen atau variabel laten endogen. Menilai PLS dilihat dari R-square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R-square digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantif (Ghozali, 2016).

3) **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilihat dari besarnya nilai t-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antar variabel. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, maka untuk (α 5%) nilai t-statistik yang digunakan 1,96. Sehingga hipotesis yang akan diterima adalah apabila t-statistik $> 1,96$ dan nilai *p-values* $< 0,05$ (Hussein, 2015:20)

4) **Uji Mediasi**

Uji mediasi merupakan uji yang dimana terdapat variabel yang menjadi antara/intervening (pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Uji mediasi dilakukan dengan melihat hasil *t-statistic* dan *p values* pada *specific indirect effect* melalui aplikasi SmartPLS (Yamin, 2021:29).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kabupaten Malang memiliki komitmen untuk memajukan pembangunan yang bermanfaat nyata bagi pegawai yang mana gagasan ini sejalan dengan visi Kabupaten Malang menuju pegawai yang *madep*, *mantep*, *manetep*. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sangatlah dibutuhkan sebagai instansi pemerintah yang berfungsi sebagai penyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.

BKPSDM Kabupaten Malang memiliki fungsi dalam menunjang urusan Kabupaten Malang. Adapun rumusan misi pembangunan sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsi Kabupaten Malang yaitu memperluas inovasi dan reformasi birokrasi. BKPSDM Kabupaten Malang dalam melaksanakan tugasnya dipimpin oleh seorang kepala badan yang membawahi satu sekretariat dan 4 bidang, yaitu Bidang Pengadaan, Pengembangan, dan Informasi Aparatur (PPIA), Bidang Mutasi dan Promosi Aparatur, Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur (PKPA).

BKPSDM dalam perkembangannya selalu melakukan inovasi sebagai langkah yang inovatif untuk mempermudah fungsi pelayanan baik internal maupun eksternal instansi. Sebagai contoh adalah penggunaan media *digital website* sebagai langkah transparansi informasi

kepada publik, penyediaan sistem pengaduan dan aspirasi, penyediaan Sistem Aplikasi Pelayanan Terpadu (SIAPTEL), Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) dan Elektronik Rekam Dokumen (Elredo).

4.1.2 Tugas dan Fungsi Instansi

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melaksanakan urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia
2. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai bidang tugasnya

Untuk menyelenggarakan tugas, BKPSDM mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Penyusunan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur
2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi,

promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur

4. Pembinaan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur

4.1.3 Struktur Organisasi Instansi

Dalam menjalankan tugasnya sebagai badan yang bergerak dalam bidang kepegawaian dan sumber daya manusia, BKPSDM memiliki struktur organisasi yang telah diatur sebagai berikut :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Malang



4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, jabatan, dan tempat tinggal. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 70 pegawai dan hasil

analisis karakteristik responden dapat dilihat pada lampiran. Berdasarkan hasil penarikan kuesioner yang telah disebar dan diisi oleh responden, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut :

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah data yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tersebut dijelaskan dalam tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-Laki	36	51,4%
Perempuan	34	48,6%
Total	70	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada yang berjenis kelamin perempuan. Responden berjenis kelamin laki-laki memiliki jumlah 36 atau presentase sebesar 51,4% sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sejumlah 34 atau presentase sebesar 48,6%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan presentase 51,4%.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini adalah data yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tersebut dijelaskan dalam Tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
20-30 tahun	14	20%
31-40 tahun	26	37,1%
>41 tahun	30	42,9%
Total	70	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 diketahui bahwa dari 70 responden dibedakan menjadi 3 kategori. Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan, usia responden 20-30 tahun berjumlah 14 atau 20% sedangkan usia 31-40 tahun berjumlah 26 atau 37,1%, dan responden yang berumur lebih dari 41 tahun berjumlah 30 atau sebesar 42,9%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden pada penelitian berusia >41 tahun.

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan

Berikut ini adalah data yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jabatan di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tersebut dijelaskan dalam tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase
Sekretariat	17	24,30%
Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur	16	22,90%
Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur	16	22,90%
Mutasi dan Promosi Aparatur	12	17,10%
Pengembang Kompetensi Aparatur	9	12,90%
Total	70	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 diketahui bahwa jabatan responden dalam penelitian ini dikategorikan dalam 5 kelompok. Responden yang memiliki jabatan Bagian Sekretariat sejumlah 17 atau 24,3%, responden yang memiliki jabatan pada Bagian Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur (PPIA) sejumlah 16 atau 22,9%, responden yang memiliki jabatan pada Bagian Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur (PKPA) sejumlah 16 atau 22,9%, responden yang memiliki jabatan pada Bagian Mutasi dan Promosi Aparatur sejumlah 12 atau 17,1%, dan responden yang memiliki jabatan pada Pengembang Kompetensi Aparatur sejumlah 9 atau 12,9%. Hal ini menyatakan bahwa responden yang mayoritas berkontribusi adalah Bagian Sekretariat atau sejumlah 24,3%.

4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Alamat

Berikut ini adalah data yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan tempat tinggal di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tersebut dijelaskan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Tempat Tinggal

Alamat	Jumlah	Presentase
Kota Malang	51	72,9%
Kabupaten Malang	16	22,9%
Lainnya	3	4,3%
Total	70	100%

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa tempat tinggal/domisili responden terbaagi menjadi 3 kelompok. Responden dengan domisili Kota Malang sejumlah 51 atau dengan presentase

72,9%, sedangkan domisili Kabupaten Malang sejumlah 16 atau 22,9%, dan responden dengan domisili di daerah lainnya sejumlah 3 atau 4,3%. Hal ini menyatakan bahwa responden pada penelitian ini paling banyak berdomisili di Kota Malang atau dengan presentase 72,9%.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1 Variabel Kepemimpinan (X)

Variabel Kepemimpinan (X) memiliki enam indikator, yaitu cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan, mampu bersikap adil, memberikan arahan. Dari indikator tersebut telah dijabarkan menjadi dua belas pernyataan. Jawaban dari responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan (X)

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X01	0	0%	1	1%	15	21%	26	37%	28	40%	4,157
X02	0	0%	3	4%	10	14%	32	46%	25	36%	4,129
X03	0	0%	2	3%	6	9%	43	61%	19	27%	4,129
X04	0	0%	2	3%	13	19%	41	59%	14	20%	3,957
X05	0	0%	2	3%	10	14%	42	60%	16	23%	4,029
X06	0	0%	3	4%	11	16%	32	46%	24	34%	4,100
X07	0	0%	0	0%	12	17%	39	56%	19	27%	4,100
X08	0	0%	0	0%	9	13%	40	57%	21	30%	4,171
X09	0	0%	5	7%	16	23%	37	53%	12	17%	3,800
X10	0	0%	0	0%	11	16%	33	47%	26	37%	4,214
X11	0	0%	0	0%	8	11%	42	60%	20	29%	4,171
X12	0	0%	4	6%	13	19%	38	54%	15	21%	3,914

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4.5, item X01 28 responden menyatakan sangat setuju, sementara 26 responden menyatakan setuju, 15 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada

responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,157 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja dapat memberikan instruksi terhadap suatu pekerjaan dengan baik dan jelas”.

Pada item X02, 25 responden menyatakan sangat setuju, sementara 32 responden menyatakan setuju, 10 responden menyatakan netral, 3 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,129 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya merasa pemimpin selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pegawainya dengan memberikan arahan yang tepat”.

Pada item X03, 19 responden menyatakan sangat setuju, sementara 43 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan netral, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,129 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja telah menyediakan sarana dan prasarana yang dapat menunjang pekerjaan agar lebih efektif”.

Pada item X04, 14 responden menyatakan sangat setuju, sementara 41 responden menyatakan setuju, 13 responden menyatakan netral, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang

menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,957 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Hasil kerja yang telah saya lakukan mendapatkan apresiasi yang baik dari pemimpin”.

Pada item X05, 16 responden menyatakan sangat setuju, sementara 42 responden menyatakan setuju, 10 responden menyatakan netral, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,029 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Dalam memimpin suatu pertemuan/mengatasi suatu permasalahan, pemimpin dapat menyesuaikan dirinya pada keadaan tersebut”.

Pada item X06, 24 responden menyatakan sangat setuju, sementara 32 responden menyatakan setuju, 11 responden menyatakan netral, 3 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,100 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja mampu mengajak pegawainya untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis”.

Pada item X07, 19 responden menyatakan sangat setuju, sementara 39 responden menyatakan setuju, 12 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden

adalah 4,100 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya memiliki kepercayaan kepada pemimpin saya bahwa keputusan yang diambil merupakan strategi yang baik untuk menyelesaikan permasalahan di instansi”.

Pada item X08, 21 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 9 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,171 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja dapat bertanggung jawab atas keputusan yang telah disepakati bersama”.

Pada item X09, 12 responden menyatakan sangat setuju, sementara 37 responden menyatakan setuju, 16 responden menyatakan netral, 5 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,800 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja tidak pernah memberikan pekerjaan yang terlalu berlebihan”.

Pada item X10, 26 responden menyatakan sangat setuju, sementara 33 responden menyatakan setuju, 11 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,214 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja

mampu membekali diri pegawainya untuk dapat memiliki pengetahuan dan keahlian, seperti mengikutkan pada pelatihan yang dapat menunjang kinerja pegawai”.

Pada item X11, 20 responden menyatakan sangat setuju, sementara 42 responden menyatakan setuju, 8 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,171 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saat mengerjakan suatu pekerjaan dan saya merasa kesusahan untuk mengerjakannya, pemimpin ditempat saya bekerja tidak segan untuk memberikan arahan atas permasalahan yang terjadi”.

Pada item X12, 15 responden menyatakan sangat setuju, sementara 38 responden menyatakan setuju, 13 responden menyatakan netral, 4 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,914 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja bersifat terbuka apabila terdapat hal-hal yang seharusnya diketahui oleh pegawai lainnya”.

4.3.2 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki enam indikator, yaitu kinerja, hubungan dengan rekan kerja, pemanfaatan waktu, penghargaan, tanggung jawab, keterlibatan. Dari indikator tersebut telah dijabarkan

menjadi dua belas pernyataan. Jawaban dari responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z01	0	0%	6	9%	18	26%	26	37%	20	29%	3,857
Z02	0	0%	0	0%	28	40%	25	36%	17	24%	3,843
Z03	0	0%	0	0%	4	6%	32	46%	34	49%	4,429
Z04	0	0%	0	0%	19	27%	21	30%	30	43%	4,157
Z05	0	0%	0	0%	25	36%	14	20%	31	44%	4,086
Z06	0	0%	0	0%	9	13%	36	51%	25	36%	4,229
Z07	1	1%	3	4%	25	36%	21	30%	20	29%	3,800
Z08	0	0%	0	0%	6	9%	46	66%	18	26%	4,171
Z09	0	0%	0	0%	3	4%	40	57%	27	39%	4,343
Z10	0	0%	0	0%	4	6%	40	57%	26	37%	4,314
Z11	0	0%	1	1%	24	34%	28	40%	17	24%	3,817
Z12	1	1%	4	6%	30	43%	28	40%	7	10%	3,514

Sumber: Data primer diolah, 2023

Pada item Z01, 20 responden menyatakan sangat setuju, sementara 26 responden menyatakan setuju, 18 responden menyatakan netral, 6 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,857 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya memilih tempat ini sebagai tempat bekerja karena penghasilan dari pekerjaan ini dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari”.

Pada item Z02, 17 responden menyatakan sangat setuju, sementara 25 responden menyatakan setuju, 28 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden

adalah 3,843 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan netral dengan pernyataan “Terdapat beberapa sasaran yang akan saya capai apabila bekerja di tempat ini dengan giat”.

Pada item Z03, 34 responden menyatakan sangat setuju, sementara 32 responden menyatakan setuju, 4 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,429 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan “Saya memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja”.

Pada item Z04, 30 responden menyatakan sangat setuju, sementara 21 responden menyatakan setuju, 19 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,157 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan “Saya dan rekan kerja seringkali saling membantu apabila terdapat pekerjaan yang kurang dimengerti”.

Pada item Z05, 31 responden menyatakan sangat setuju, sementara 14 responden menyatakan setuju, 25 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,086 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden

menyatakan sangat setuju dengan pernyataan “Saya biasanya memiliki *deadline* tersendiri dalam mengerjakan pekerjaan”.

Pada item Z06, 25 responden menyatakan sangat setuju, sementara 36 responden menyatakan setuju, 9 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,229 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu agar pekerjaan cepat selesai”.

Pada item Z07, 20 responden menyatakan sangat setuju, sementara 21 responden menyatakan setuju, 25 responden menyatakan netral, 3 responden menyatakan tidak setuju, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,800 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan netral dengan pernyataan “Saya diberi penghargaan atas prestasi yang telah diraih”.

Pada item Z08, 18 responden menyatakan sangat setuju, sementara 46 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,171 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Posisi yang saya jabat saat ini sudah sangat memuaskan”.

Pada item Z09, 27 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 3 responden menyatakan netral, 0

responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,343 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya”.

Pada item Z10, 26 responden menyatakan sangat setuju, sementara 40 responden menyatakan setuju, 4 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,314 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya bertanggung jawab terhadap posisi jabatan saat ini”.

Pada item Z11, 17 responden menyatakan sangat setuju, sementara 28 responden menyatakan setuju, 24 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,817 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya selalu diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran untuk kemajuan instansi”.

Pada item Z12, 7 responden menyatakan sangat setuju, sementara 28 responden menyatakan setuju, 30 responden menyatakan netral, 4 responden menyatakan tidak setuju, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,514 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan netral dengan

pernyataan “Saya ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk menentukan hal-hal yang ingin dicapai oleh pemimpin”.

4.3.3 Variabel *Job Satisfaction* (Y)

Variabel *Job Satisfaction* (Y) memiliki enam indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, karakteristik organisasi, karakteristik pimpinan, karakteristik lingkungan, sistem penghargaan. Dari indikator tersebut telah dijabarkan menjadi dua belas pernyataan. Jawaban dari responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel *Job Satisfaction* (Y)

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y01	0	0%	0	0%	6	9%	35	50%	29	41%	4,329
Y02	1	1%	1	1%	11	16%	41	59%	16	23%	4,000
Y03	0	0%	1	1%	8	11%	31	44%	30	43%	4,286
Y04	0	0%	0	0%	3	4%	28	40%	39	56%	4,514
Y05	0	0%	0	0%	6	9%	46	66%	18	26%	4,171
Y06	0	0%	1	1%	7	10%	34	49%	28	40%	4,271
Y07	0	0%	2	3%	19	27%	29	41%	20	29%	3,957
Y08	1	1%	0	0%	16	23%	37	53%	16	23%	3,957
Y09	0	0%	0	0%	4	6%	30	43%	36	51%	4,457
Y10	0	0%	1	1%	11	16%	39	56%	19	27%	4,086
Y11	1	1%	2	3%	19	27%	33	47%	15	21%	3,843
Y12	0	0%	1	1%	23	33%	32	46%	14	20%	3,843

Sumber: Data primer diolah, 2023

Pada item Y01, 29 responden menyatakan sangat setuju, sementara 35 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden 4,329 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju

dengan pernyataan “Saya merasa senang karena setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik”.

Pada item Y02, 16 responden menyatakan sangat setuju, sementara 41 responden menyatakan setuju, 11 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,000 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya”.

Pada item Y03, 30 responden menyatakan sangat setuju, sementara 31 responden menyatakan setuju, 8 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,286 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya merasa senang apabila bekerja dengan rekan kerja yang dapat memberikan solusi ketika terdapat masalah kerja”.

Pada item Y04, 39 responden menyatakan sangat setuju, sementara 28 responden menyatakan setuju, 3 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,514 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan “Saya senang bekerja apabila rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis”.

Pada item Y05, 18 responden menyatakan sangat setuju, sementara 46 responden menyatakan setuju, 6 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,171 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya merasa senang karena setiap agenda/acara instansi tersusun secara baik”.

Pada item Y06, 28 responden menyatakan sangat setuju, sementara 34 responden menyatakan setuju, 7 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,217 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya senang karena tempat saya bekerja memiliki norma kedisiplinan yang sangat dijunjung tinggi”.

Pada item Y07, 20 responden menyatakan sangat setuju, sementara 29 responden menyatakan setuju, 19 responden menyatakan netral, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,957 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Pemimpin ditempat saya bekerja menjadi panutan bagi saya”.

Pada item Y08, 16 responden menyatakan sangat setuju, sementara 37 responden menyatakan setuju, 16 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan 1 responden menyatakan sangat

tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,957 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya merasa senang karena pemimpin ditempat saya bekerja sudah membantu memberikan solusi jika terdapat karyawan yang sedang ada permasalahan kerja”.

Pada item Y09, 36 responden menyatakan sangat setuju, sementara 30 responden menyatakan setuju, 4 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,457 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan “Saya senang apabila ruangan tempat saya bekerja tertata dengan rapi”.

Pada item Y10, 19 responden menyatakan sangat setuju, sementara 39 responden menyatakan setuju, 11 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 4,086 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya merasa senang karena ruangan tempat saya bekerja memiliki suasana yang nyaman, sehingga pegawai dapat bekerja dengan fokus”.

Pada item Y11, 15 responden menyatakan sangat setuju, sementara 33 responden menyatakan setuju, 19 responden menyatakan netral, 2 responden menyatakan tidak setuju, dan 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,843 sehingga

dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya senang dengan dasar yang digunakan dalam pemberian penghargaan ditempat saya bekerja, sehingga sesuai dengan kebutuhan tiap pegawai”.

Pada item Y12, 14 responden menyatakan sangat setuju, sementara 32 responden menyatakan setuju, 23 responden menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Adapun rata-rata jawaban responden adalah 3,843 sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya merasa senang karena instansi memberikan penghargaan kepada pegawai dengan teratur”.

4.4 Analisis Data

a) Uji Validitas

Dalam menentukan pengambilan keputusan dalam validitas, maka indikatornya yaitu jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka variabel tersebut dikatakan valid. Namun jika r hitung tidak positif dan r hitung $<$ r tabel maka variabel tersebut tidak valid. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif maka variabel tersebut tidak valid (Darma, 2021:7). Dalam penelitian ini diketahui (r tabel signifikansi 5%) 0,235.

Tabel 4.8
Uji Validitas menggunakan SPSS

Item	r tabel	r hitung	Item	r tabel	r hitung	Item	r tabel	r hitung
X01	0,235	0,736	Z01	0,235	0,64	Y01	0,235	0,661
X02	0,235	0,694	Z02	0,235	0,632	Y02	0,235	0,73
X03	0,235	0,79	Z03	0,235	0,678	Y03	0,235	0,728

Lanjutan Tabel 4.8
Uji Validitas menggunakan SPSS

Item	r tabel	r hitung	Item	r tabel	r hitung	Item	r tabel	r hitung
X04	0,235	0,697	Z04	0,235	0,67	Y04	0,235	0,578
X05	0,235	0,673	Z05	0,235	0,708	Y05	0,235	0,699
X06	0,235	0,855	Z06	0,235	0,688	Y06	0,235	0,714
X07	0,235	0,772	Z07	0,235	0,506	Y07	0,235	0,749
X08	0,235	0,789	Z08	0,235	0,654	Y08	0,235	0,719
X09	0,235	0,755	Z09	0,235	0,736	Y09	0,235	0,702
X10	0,235	0,651	Z10	0,235	0,729	Y10	0,235	0,535
X11	0,235	0,69	Z11	0,235	0,652	Y11	0,235	0,733
X12	0,235	0,739	Z12	0,235	0,489	Y12	0,235	0,762

Sumber: Data primer diolah, 2023

Dalam Tabel 4.8 menunjukkan hasil dari uji validitas dengan menggunakan aplikasi SPSS. Dapat disimpulkan dari output uji validitas tersebut menyatakan bahwa seluruh item memiliki r hitung yang lebih besar daripada r tabel dan hal ini juga menyatakan jika seluruh item yang digunakan adalah valid.

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen adalah untuk mengetahui apakah data yang dihasilkan dapat diandalkan. Uji realibilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's alpha* dengan tingkat/taraf signifikan menggunakan SPSS. Taraf yang digunakan jika dikatakan signifikan adalah jika *Cronbach's alpha* > 0,6 (Darma, 2021:17).

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas menggunakan SPSS

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan (X)	0,922
Motivasi Kerja (Z)	0,861
Kepuasan Kerja (Y)	0,901

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.9, uji reliabilitas yang terdiri dari tiga variabel menunjukkan bahwa nilai $>0,6$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel/handal.

4.5 Uji Asumsi Klasik

a) Uji Linearitas

Tabel 4.10
Pengujian Asumsi Linieritas dengan Anova Table

Keterangan	Signifikansi		Hasil
	alpha	sig	
X*Y	0,05	0,000	Linear
X*Z	0,05	0,000	Linear
Z*Y	0,05	0,000	Linear

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan uji asumsi linieritas pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap *job satisfaction* menggunakan tabel anova adalah linier, dimana jika ditinjau dari nilai signifikansi 0,000 berada dibawah 0,05. Variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja juga linier, hal ini ditinjau dari nilai signifikansi 0,000 berada dibawah 0,05. Hubungan variabel motivasi kerja terhadap *job satisfaction* juga linier, hal ini dilihat dari nilai signifikansi 0,000 berada dibawah 0,05. Maka, dapat disimpulkan variabel dinyatakan linear.

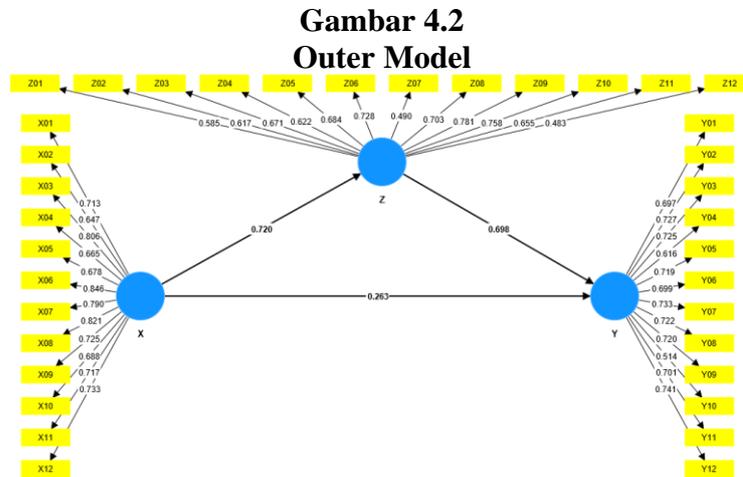
4.6 Analisis Partial Least Square (PLS)

a) Outer Model

- *Convergent Validity*

Convergent Validity merupakan gambaran besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Korelasi

dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $>0,5$ (Irwan & Adam, 2015:57).



Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil analisis yang ditunjukkan pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa dari total 36 item variabel, sebanyak 32 item memiliki nilai *loading factor* diatas 0,5. Untuk lebih jelasnya, data kosntruk per variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.11
Nilai *Loading Factor* Kepemimpinan**

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Kepemimpinan (X)	X01	0.713
	X02	0.647
	X03	0.806
	X04	0.665
	X05	0.678
	X06	0.846
	X07	0.790
	X08	0.821
	X09	0.725
	X10	0.688
	X11	0.717
	X12	0.733

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil uji *convergent validity loading factor* sebagaimana yang tercantum pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari semua item adalah diatas 0,5.

Tabel 4.12
Nilai Loading Factor Job Satisfaction

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Job Satisfaction (Y)	Y01	0.697
	Y02	0.727
	Y03	0.725
	Y04	0.616
	Y05	0.719
	Y06	0.699
	Y07	0.733
	Y08	0.722
	Y09	0.720
	Y10	0.514
	Y11	0.701
	Y12	0.741

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.12 memperlihatkan bahwa 11 dari 12 item memiliki nilai *loading factor* >0,5 sedangkan 1 item yang lainnya yaitu Y10 memiliki nilai <0,5 sehingga harus dieliminasi.

Tabel 4.13
Nilai Loading Factor Motivasi Kerja

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Motivasi Kerja (Z)	Z01	0.585
	Z02	0.617
	Z03	0.671
	Z04	0.622
	Z05	0.684
	Z06	0.728
	Z07	0.490
	Z08	0.703
	Z09	0.781

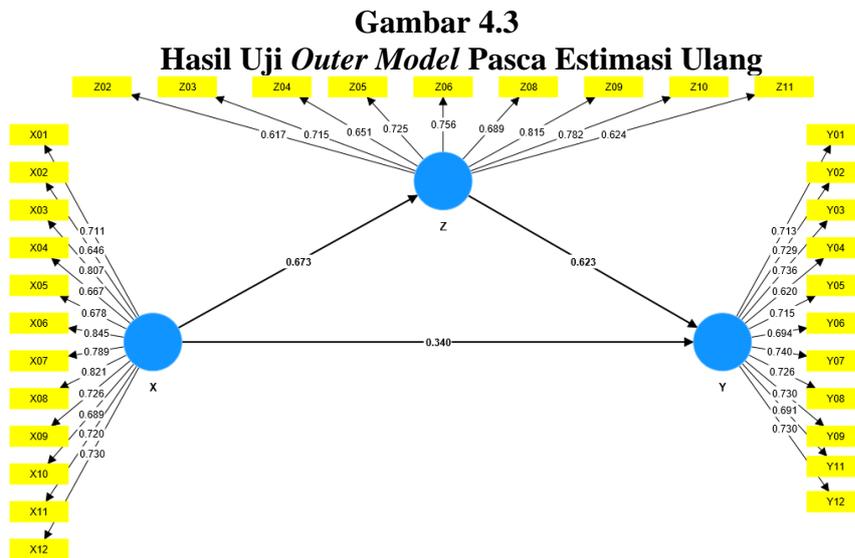
Lanjutan Tabel 4.13
Nilai *Loading Factor* Motivasi Kerja

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Motivasi Kerja (Z)	Z10	0.758
	Z11	0.655
	Z12	0.483

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 4.13 memperlihatkan bahwa 9 dari 12 item memiliki nilai *loading factor* >0,5 sedangkan 3 item yang lainnya yaitu Z01, Z07, Z12 memiliki nilai <0,5 sehingga harus dieliminasi.

Berdasarkan *output* pada konstruk *job satisfaction* dan motivasi kerja terdapat 4 item yang nilainya dibawah 0,5 dan setelah dilakukan estimasi ulang maka hasilnya adalah sebagai berikut.



Sumber: Data primer diolah, 2023

Berikut adalah hasil estimasi ulang terhadap seluruh konstruk kepemimpinan, *job satisfaction*, motivasi kerja. Memerlihatkan bahwa tidak ada lagi nilai *loading factor* yang berada dibawah 0,5.

Tabel 4.14
Nilai *Loading Factor* Seluruh Konstruk

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Kepemimpinan (X)	X01	0.713
	X02	0.647
	X03	0.806
	X04	0.665
	X05	0.678
	X06	0.846
	X07	0.790
	X08	0.821
	X09	0.725
	X10	0.688
	X11	0.717
	X12	0.733
Job Satisfaction (Y)	Y01	0.697
	Y02	0.727
	Y03	0.725
	Y04	0.616
	Y05	0.719
	Y06	0.699
	Y07	0.733
	Y08	0.722
	Y09	0.720
	Y11	0.701
	Y12	0.741
	Motivasi Kerja (Z)	Z02
Z03		0.671
Z04		0.622
Z05		0.684
Z06		0.728
Z08		0.703
Z09		0.781
Z10		0.758
Z11		0.655

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan hasil estimasi ulang *loading factor* (*outer loading*) pada Tabel 4.14 nilai dari setiap item yang dihasilkan oleh konstruk

kepemimpinan, *job satisfaction*, motivasi kerja memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti semua item telah memenuhi syarat dari standar *convergent validity*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk valid.

- *Discriminant Validity*

Membandingkan nilai *discriminant validity* dan *squareroot of average variance extracted (AVE)*. Jika nilai AVE lebih tinggi dari pada nilai kolerasi diantara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Menurut (Irwan & Adam, 2015:57) sangat direkomendasikan apabila AVE lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.15
Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan (X)	0,545
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	0,507
Motivasi Kerja (Z)	0,506

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.15, uji validitas nilai AVE keseluruhan variabel yang terdiri dari tiga variabel menunjukkan bahwa nilai $>0,5$. Sedangkan nilai tertinggi AVE diantara tiga variabel yaitu variabel kepemimpinan sebesar 0,545.

Tabel 4.16
Cross Loading

	Kepemimpinan (X)	<i>Job Satisfaction</i> (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X01	0.711	0.482	0.415
X02	0.646	0.406	0.333
X03	0.807	0.533	0.546

Lanjutan Tabel 4.16
Cross Loading

	Kepemimpinan (X)	<i>Job Satisfaction</i> (Y)	Moivasi Kerja (Z)
X04	0.667	0.421	0.340
X05	0.678	0.532	0.452
X06	0.845	0.607	0.490
X07	0.789	0.629	0.486
X08	0.821	0.707	0.622
X09	0.726	0.532	0.433
X10	0.689	0.601	0.680
X11	0.720	0.557	0.578
X12	0.730	0.601	0.425
Y01	0.478	0.713	0.810
Y02	0.654	0.729	0.608
Y03	0.438	0.736	0.541
Y04	0.331	0.620	0.727
Y05	0.548	0.715	0.666
Y06	0.566	0.694	0.423
Y07	0.632	0.740	0.504
Y08	0.692	0.726	0.602
Y09	0.428	0.730	0.656
Y11	0.570	0.691	0.461
Y12	0.597	0.730	0.557
Z02	0.395	0.496	0.617
Z03	0.401	0.486	0.715
Z04	0.258	0.499	0.651
Z05	0.300	0.553	0.725
Z06	0.510	0.670	0.756
Z08	0.568	0.756	0.689
Z09	0.592	0.650	0.815
Z10	0.570	0.623	0.782
Z11	0.546	0.606	0.624

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* indikator yang mengukur variabel lainnya. Nilai >0,5 menunjukkan

hasil bahwa instrumen dari penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

- *Composite Reliability*

Composite reliability adalah nilai batas yang dapat diterima. Tingkat reliabilitas komposit (ρ_c) yang baik adalah ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah lebih besar dari 0.6 (Supriyanto & Ekowati, 2019:184)

Tabel 4.17
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i> (rho_a)	<i>Composite Reliability</i> (rho_c)	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan	0,924	0,930	0,935	0,545
<i>Job Satisfaction</i>	0,903	0,884	0,919	0,507
Motivasi Kerja	0,877	0,904	0,901	0,506

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut dapat dilihat bahwa hasil dari *output composit reliability* sebesar $>0,7$ dan *cronbach's alpha* sebesar $>0,6$ dapat dikatakan bahwa setiap konstruk atau variabel memiliki reliabilitas yang baik.

b) Inner Model

Inner model dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen atau variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantif (Ghozali, 2016).

Tabel 4.18
Tabel R Square

	R-Square	Presentase
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	0.789	79%
Motivasi Kerja (Z)	0.452	45%

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.18 diatas menunjukkan hasil bahwa nilai R-square dari variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,452 atau 45% dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan. Sedangkan pada variabel *job satisfacion* (Y) dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 0,789 atau 79% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

c) Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, maka untuk (α 5%) nilai *t-statistic* yang digunakan 1,96. Sehingga hipotesis yang akan diterima adalah apabila *t-statistic* > 1,96 dan nilai *p-values* < 0,05. Dasar yang digunakan dalam pengujian hipotesis secara langsung terdapat pada output *path coefficients* dan *indirect effect*.

Tabel 4.19
Hasil Uji T statistic

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan → Job Satisfaction	0.340	0.336	0.100	3.390	0.001
Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0.673	0.667	0.062	10.857	0.000
Motivasi Kerja → Job Satisfaction	0.623	0.628	0.088	7.106	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dilihat pengujian t-statistik antara variabel yaitu sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan memiliki *t-statistic* sebesar $3,390 > 1,96$ hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap *job satisfaction*.
- 2) Kepemimpinan memiliki *t-statistic* sebesar $10,857 > 1,96$ hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja.
- 3) Motivasi kerja memiliki *t-statistic* sebesar $7,106 > 1,96$ hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap *job satisfaction*.

d) Uji Mediasi

Uji mediasi merupakan uji yang dimana terdapat variabel yang menjadi antara/intervening (pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya).

Tabel 4.20
Specific Indirect Effect (Uji Mediasi)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Job Satisfaction	0.419	0.418	0.065	6.424	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.20 tersebut menunjukkan hasil bahwa terdapat efek mediasi antara kepemimpinan terhadap *job satisfaction* melalui variabel mediasi motivasi kerja. Hal ini diketahui dari nilai *t-statistic* sebesar $6,424 > 1,96$ dan nilai *p values* sebesar $0,000 < 0,05$ dimana

menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis ke empat diterima.

e) Hipotesis

Berdasarkan tabel 4.19 dan tabel 4.20, maka dapat diambil kesimpulan dari analisis pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* melalui motivasi kerja, sebagai berikut:

1) H1 : Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Job Satisfaction*

Hasil koefisien parameter 0,340, nilai *t-statistic* 3,390 > 1,96 dan nilai *p values* 0,001 < 0,05. H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction*.

2) H2 : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil koefisien parameter 0,673, nilai *t-statistic* 10,857 > 1,96 dan nilai *p values* 0,000 < 0,05. H2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

3) H3 : Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Job Satisfaction*

Hasil koefisien parameter 0,623, nilai *t-statistic* 7,106 > 1,96 dan nilai *p values* 0,000 < 0,05. H3 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction*.

4) H4 : Pengaruh Kepemimpinan terhadap *job satisfaction* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

Hasil koefisien parameter 0,419, nilai *t-statistic* 6,424 > 1,96 dan *p values* 0,000 < 0,05. H4 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung (melalui mediasi) variabel motivasi kerja antara kepemimpinan terhadap *job satisfaction*, terdapat efek mediasi.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan tabel 4.19 dan tabel 4.20 maka dapat diambil kesimpulan dari analisis pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* melalui motivasi kerja, sebagai berikut :

4.7.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction*

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal tersebut dapat terlihat pada hasil *t-statistic* yang memiliki nilai $3,390 > 1,96$ dan nilai *p values* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, faktor dari kepemimpinan yang baik akan berdampak baik pula pada kepuasan kerja pada masing-masing pegawainya. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang telah diteliti sebelumnya oleh Anshari et al (2023), Panjaitan et al (2023) dan Sudhana (2023) bahwa secara signifikan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap *job satisfaction*.

Pemimpin yang berperan aktif dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku dapat diartikan sebagai pemimpin yang membantu organisasi dengan kemampuan yang maksimal dalam mencapai tujuan. Selain itu, pemimpin juga memberikan dorongan dan dapat memacu semangat untuk pegawainya (Marjaya et al., 2019). Perasaan yang didapat ketika seorang merasa puas salah satunya adalah ketika hasil pekerjaannya mendapatkan apresiasi ataupun mendapat pengakuan yang baik dari atasan (Batura et al., 2016). Kepuasan kerja yang didapatkan dari sebuah tindakan seorang pemimpin di sebuah instansi begitu memiliki pengaruh yang signifikan bagi

pegawai, terutama jika pemimpin tersebut dinilai memiliki dampak yang sangat besar bagi pribadi pegawai.

BKPSDM Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas sebagai badan yang bergerak dalam kepegawaian dan sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepuasan pelayanan, namun juga harus selalu memperhatikan kepuasan pegawainya. Hal ini harusnya selalu dilakukan agar kesejahteraan para pegawai terjamin dan makmur. Selain itu, dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pemimpin dalam BKPSDM Kabupaten Malang juga berkewajiban dalam menyediakan sarana dan prasarana yang baik dan cukup untuk menunjang pekerjaan. Disamping sarana prasarana yang telah difasilitasi oleh instansi, ruangan kerja yang nyaman dan juga bersih juga dapat memunculkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai.

Penerapan strategi dalam hal penunangan produktivitas pegawai ini memberikan sebuah dorongan yang signifikan dan juga dapat memberikan semangat dalam menjalankan tugas masing-masing. Sehingga, menurut Ansell et al (2022:180) pemimpin adalah individu yang mampu mengumpulkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan pengikut adalah mereka yang mencari bimbingan untuk mendapatkan arahan dari pemimpin. Dengan itu, sikap yang terbentuk oleh para pegawai juga sebab akibat dari peran seorang pemimpin, apabila seorang pemimpin memperlakukan pegawainya dengan baik maka pegawai juga akan berlaku demikian.

Didalam kepemimpinan BKPSDM Kabupaten Malang menjadikan kehidupan para pegawainya juga senantiasa menjalin komunikasi yang baik dan relasi yang baik pula. Hal ini sebagaimana dalam surah Shad ayat 26 :

يٰۤاٰدُوۡدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحِظْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَضِلُّوۡنَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ هُمۡ عَذَابٌ شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوۡا
يَوْمَ الْحِسَابِ

“Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah Swt. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah Swt akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan” (Qs Shad: 26)

Dalam tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah dijelaskan bahwa seorang pemimpin dalam memberi keputusan hendaknya bersikap adil terhadap semuanya, tanpa membedakan karena adanya hubungan keluarga, atau hubungan persahabatan, rasa cinta atau tidak suka kepada yang lain (tafsirweb.com). Selain itu, seorang pemimpin juga harus pandai menganalisa dan memanfaatkan situasi/kondisi yang dihadapinya seperti pada firman Allah dalam surah Yunus ayat 101 :

قُلۡ اَنْظُرُوۡا مَاذَا فِى السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِ ۗ وَمَا تُغْنِى الۡءَايٰتُ وَالنُّذُرُ عَنۡ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُوۡنَ
“Katakanlah: “Perhatikanlah apa yang ada di langit dan di bumi. Tidaklah bermanfaat tanda kekuasaan Allah dan rasul-rasulyang memberi peringatan bagi orang-orang yang tidak beriman” (Qs. Yunus: 101)

Dari ayat Al-Qur’an surah Yunus ayat 101 dapat dijelaskan bahwa tanda-tanda dari kekuasaan Allah Swt untuk pemimpin yang beriman salah satunya adalah bagaimana caranya berinteraksi dengan sesama manusia. Seorang pemimpin diharapkan dapat bekerja dan juga memimpin yang

berlandaskan pada ajaran Islam dan tentunya yang berpedoman pada Al-Qur'an dan Hadits. Oleh karena itu, salah satu fungsi dari gaya kepemimpinan yang efektif adalah agar tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan rencana. Allah juga memerintahkan pada seluruh pemimpin agar dalam memimpin berusaha menggunakan pikiran dan hati nuraninya, terutama dalam menganalisa dan memanfaatkan situasi yang dihadapinya. Dengan demikian, usaha tersebut niscaya akan berpengaruh terhadap perkembangan organisasi yang dipimpinnya, dan tentu saja kemakmuran dari pegawai akan terjamin (Syam, 2015:46).

4.7.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Analisis uji hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dimana *t-statistic* memiliki nilai $10,857 > 1,96$ dan *p values* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, tugas dari seorang pemimpin adalah memberikan dorongan kepada pegawainya. Hal ini sejalan dengan penelitian Arifa & Muhsin (2018), Hulu et al (2021), dan Widayanto & Nugroho (2022) bahwa secara signifikan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja.

Motivasi kerja seorang pegawai bukan hanya dapat berasal dari internal atau dari dalam diri, tetapi faktor eksternal seperti dari pemimpin juga dapat memengaruhi produktivitas seseorang. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melakukan proses pemberian dorongan, arahan, dan juga dapat memelihara perilaku pegawainya yang berkaitan dengan pekerjaan (Hitka et al., 2018:81). Pemimpin juga harus mampu

memberikan contoh yang baik bagi bawahannya karena pegawai akan meniru segala perilaku yang baik pula sesuai dengan keinginan dari organisasi. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi harus memiliki jiwa yang bertanggung jawab terhadap kepentingan organisasi (Košičiarová et al., 2021:2).

Selain itu, salah satu peran dari pemimpin yang baik adalah menjaga motivasi pegawainya, dimana hal ini sangatlah penting karena motivasi merupakan dorongan bagi setiap individu yang dapat mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu (Winarsih et al., 2019:198). Didalam lingkup BKPSDM Kabupaten Malang juga menerapkan beberapa sistem pemberian motivasi kepada pegawainya salah satunya adalah *reward* bagi pegawai memiliki kinerja yang baik tiap bulannya, tetapi hal ini sudah tidak berjalan sekitar 2 tahun. Hal ini sebagaimana dalam surah Al-Kahfi ayat 2 :

قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

“Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.” (Qs Al-Kahfi: 2)

Menurut tafsir Al-Wajiz, ayat tersebut menjelaskan bahwasanya Allah akan memberikan peringatan tentang siksa yang pedih pada orang-orang yang melakukan kezhaliman dalam perintah dan hukum-hukumNya. Siksaan Allah sangat pedih, sehingga Allah akan memberikan berita yang gembira bagi orang-orang yang beriman. Berita yang gembira ini

dimaksudkan kepada orang-orang yang bisa memuliakan orang lain, niscaya orang-orang tersebut (yang memuliakan orang lain) akan mendapat balasan yang baik pula (tafsirweb.com). Hal ini juga sebagaimana janji Allah untuk pemimpin yang dapat memuliakan orang lain dalam surah Al-Insyirah ayat 5 :

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.” (Qs. Al-Insyirah/ 5)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa jika seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar dalam peningkatan kinerja pegawainya maka akan semakin banyak mendapatkan balasan yang setimpal pula sesuai dengan usaha yang telah dilakukan. Sama halnya pendapat yang diutarakan oleh Yusuf (2022:166) bahwa pada umumnya seorang pegawai memerlukan pengarahan, bimbingan, dan motivasi tentang hal-hal yang menggembirakan ataupun kabar buruk bagi mereka yang menyimpang. Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada orang yang dipimpinya saja tetapi juga dihadapan Allah Swt. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin tidak hanya harus bertanggung jawab dalam pemenuhan kebutuhan pegawainya dengan layak, yang mana hal itu dapat menunjang produktivitas pegawainya. Namun, sebagai seorang pemimpin yang cerdas juga harus bisa memikirkan rencana kedepannya untuk mencapai tujuan organisasi.

4.7.3 Pengaruh motivasi kerja terhadap *job satisfaction*

Analisis uji hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, dimana *t-statistic* memiliki nilai $7,106 > 1,96$ dan *p values* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, pentingnya adanya motivasi yang diberikan agar kepuasan kerja dapat dirasakan oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Yumhi (2021), Rahayu & Dahlia (2023) bahwa secara signifikan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap *job satisfaction*.

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat disimpulkan dari perilaku dengan melihat ciri-cirinya yang berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkitan munculnya tingkah laku tertentu (Saragih et al., 2020:17). Ada beberapa bentuk motivasi yang diterapkan pada BKPSDM Kabupaten Malang yaitu sistem *rewarding*, kenaikan jabatan, dan diikutsertakan pada pelatihan-pelatihan. Sebenarnya pemberian *reward* ini apabila tetap diterapkan seperti tahun sebelumnya, selain dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dapat pula menciptakan kompetensi yang sehat diantara pegawainya. Hal ini, bertujuan untuk menilai seberapa berkompennya seorang pegawai terhadap pekerjaan yang ia lakukan.

Selain sistem *reward* yang diterapkan, dalam sebuah instansi harusnya juga memiliki lingkungan kerja yang baik, serta apabila terdapat masalah internal dapat terselesaikan dengan cara yang efektif. Kepuasan kerja merupakan hubungan antar individu dengan lingkungan kerjanya yang berkembang ketika seorang individu dapat menikmati dan menghargai pekerjaannya serta lingkungan kerjanya, begitu pula sebaliknya. Jika seorang

pegawai merasa tidak senang dan tidak nyaman terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerjanya maka yang terjadi adalah ketidakpuasan (Takdir et al., 2020:29)

Allah berfirman dalam surah At-Taubah ayat 105 :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan katakanlah : “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Qs At-Taubah: 105)

Pada tafsir al-Jalalain disebutkan bahwa seseorang haruslah melakukan amal saleh, salah satunya dengan bekerja dan mencari nafkah dijalan Allah. Kemudian dengan bekerja maka Allah akan melihat pekerjaanmu, yaitu memberi penghargaan atas pekerjaanmu. Begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin juga akan menyaksikan dan menilai pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan (meninggal dunia) dan pada hari kebangkitan semua makhluk akan kembali pada Allah Yang Maha Mengetahui yang gaib dan nyata. Kemudian diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah dikerjakan di dunia, baik yang kamu tampapkan maupun tidak (quranhadits.com). Selain itu Allah berfirman dalam surah Al-Hasyr ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok

(akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”

Pada tafsir as-Sa'di menjelaskan bahwa Allah memerintahkan manusia untuk menjaga apa saja apa yang diperintahkan, baik berupa perintah syariat, ataupun batasan-batasanNya, serta selalu memikirkan akibat baik buruknya yang akan didapatkan dan apa yang akan didapatkan dari perbuatan mereka yang bisa membawa manfaat ataupun justru malapetaka di akhirat nanti. Hal ini dapat dikatakan dengan artian bahwa seseorang seharusnya mempunyai tujuan yang jelas atas setiap aktivitas hidupnya di masa yang akan datang. Sebagai seorang muslim yang harus memiliki motivasi terhadap apapun yang dikerjakan, karena seseorang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan mempersiapkan segala sesuatu dengan jelas, karena pada setiap tindakannya pasti memiliki tujuan yang ditetapkan (tafsirweb.com).

Menurut Nurdin (2020:138) dengan bekerja manusia pasti akan mampu memenuhi segala kebutuhannya agar tetap bertahan hidup. Karena dengan bekerja seorang manusia berusaha demi menggapai kesuksesan dan kebahagiaan, baik jasmani maupun rohani, dunia dan akhirat. Selain untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, mendapatkan rekan kerja yang komunikatif dan juga kooperatif merupakan bentuk motivasi kerja. Di BKPSDM Kabupaten Malang pun begitu, rata-rata pegawainya memiliki rekan kerja yang dapat diandalkan dan juga saling membantu satu sama lain. Maka dari itu, penting adanya motivasi dari tiap-tiap pegawai maupun

pemberian motivasi oleh pimpinan agar kepuasan kerja pada masing-masing individu tercipta.

4.7.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap *job satisfaction* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

Analisis uji hipotesis yang telah dilakukan terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, dimana *t-statistic* memiliki nilai $6,424 > 1,96$ dan *p values* $0,000 < 0,05$ maka membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan terhadap *job satisfaction*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Basalamah et al (2021) dan Indradewa & Dewi (2021) bahwa secara signifikan motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction*.

Menurut Saragih et al (2020:17) yang termasuk dalam faktor pendorong motivasi kerja adalah (1) Prestasi, hal ini berkaitan dengan upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai prestasi kerja yang optimal; (2) Tanggung jawab, aspek ini mencakup masalah yang berkaitan dengan kewajiban dan wewenang pekerja; (3) Pekerjaan itu sendiri, aspek ini berkaitan dengan tantangan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya; dan (4) Apresiasi karya, aspek ini berkaitan dengan pengakuan atau penghargaan. Kemudian, menurut Usman (2010:249) agar terciptanya kepuasan pegawai agar pegawai mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan maka pemimpin hendaknya memberikan motivasi kepada pegawainya dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing individu. Instansi juga harusnya lebih

memperhatikan akan kebutuhan karyawannya agar mereka lebih bersemangat dalam pekerjaannya.

Sebenarnya kepuasan kerja bersifat individu, sehingga setiap karyawan pastinya memiliki kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan persepsinya terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harusnya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam melakukan pendekatan kepada pegawainya agar pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan karakter tiap-tiap pegawai. Namun, hal ini bukan berarti seorang pemimpin tidak berlaku adil kepada pegawainya. Justru kasus yang seperti ini merupakan salah satu cara agar seorang pemimpin lebih mengenal kepada pribadi bawahannya, yang nantinya pemimpin tersebut dapat berlaku adil kepada seluruh pegawainya (Hidayat & Chandra, 2018:145).

Salah satu pendorong motivasi pada BKPSDM Kabupaten Malang adalah dikarenakan letak tata ruang yang berdekatan, mengakibatkan rasa kekeluargaan yang tercipta disini sangat lekat sekali. Bahkan pegawai satu sama lain sudah layaknya saudara, meskipun dirasa terkadang tugas yang diberikan sangatlah membuat pegawai penat dan bosan namun karena lingkungan kerja yang dirasa nyaman dan juga fasilitas yang disediakan untuk bekerja juga cukup menunjang maka hal itu seakan dapat dihiraukan. Kepuasan kerja pun tercipta disini dikarenakan pegawai bisa mengerjakan pekerjaan dengan tenang dan dapat meningkatkan produktivitas.

Disamping itu, para pegawai juga akan lebih bersemangat apabila pekerjaan yang telah selesai dikerjakan mendapat pengakuan dan dihargai

oleh atasan, terlebih lagi apabila mendapatkan *reward* dan juga gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang telah dibebankan. Sebagaimana pada surah An-Nisa ayat 58 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.*” (Qs An-Nisa: 58)

Menurut tafsir Al-Muyassar menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang memerintahkan pegawainya ketika diberikan amanat maka amanat-amanat itu tidak boleh dilalaikan. Maksudnya adalah ketika pemimpin memberikan beberapa pekerjaan untuk dikerjakan maka janganlah pekerjaan tersebut terbengkalai, yang mana pekerjaan tersebut haruslah dikerjakan sesuai dengan amanat pemimpin. Kemudian, ketika pemimpin memutuskan sebuah perkara atau permasalahan hendaknya pemimpin tersebut memutuskan perkara tersebut berdasarkan keadilan dan haruslah obyektif. Dengan itu, pemimpin tersebut dapat disebut dengan pemimpin yang adil terhadap para pegawainya (tafsirweb.com).

Selain menjadi pemimpin yang adil, etika yang utama dari seorang pemimpin adalah tanggung jawab sebagaimana termaktub dalam HR Bukhari Muslim sebagai berikut :

وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ

وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ
مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Abdullah bin Umar r.a, berkata: Rasulullah bersabda “Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolanya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu” (HR Bukhari Muslim) (Sumber: Buku Shahih Bukhari Muslim/ 708)

Karenanya sebagai seorang pemimpin, yang harus dilakukan adalah memiliki rasa tanggung jawab, sekurang-kurangnya dia dapat bertanggungjawab terhadap dirinya sendiri. Menurut (S. Harahap, 2016:257) hal yang penting dalam manajemen pegawai adalah jiwa kepemimpinan, karena hal ini adalah faktor yang paling utama dalam konsep manajemen. Perbuatan baik yang akan memperhatikan apa saja yang akan diperbuatnya di masa depan diharapkan adanya sebuah perencanaan yang cerdas dan tersusun dengan rapi serta teratur untuk memulainya suatu tindakan atas aktivitas yang melibatkan orang banyak.

Selain itu, hal yang sama juga dijelaskan oleh Nugraha (2019:51) bahwa pahala yang besar bagi orang-orang yang beriman dan saleh. Diantara amal yang baik tersebut adalah dapat menyampaikan dan menetapkan perkara diantara manusia dengan cara yang adil. Maka dari itu, sebagai seorang pemimpin yang mengayomi bawahannya dengan baik harusnya memiliki cara memimpin yang dimana dia adalah seseorang yang bijak dan juga bertanggung jawab penuh terhadap instansi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap *job satisfaction* melalui motivasi kerja pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka akan berdampak baik pula *job satisfaction* pada masing-masing pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.
- 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan pada BKPSDM Kabupaten Malang maka motivasi kerja yang tercipta juga semakin tinggi.
- 3) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan dan tercipta maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dapat dirasakan oleh pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.
- 4) Motivasi kerja dapat memediasi kepemimpinan terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, semakin tinggi peran dari motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin dapat meningkatkan *job satisfaction* pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.

5.2 Saran

1) Bagi BKPSDM Kabupaten Malang

Saran yang dapat diberikan kepada BKPSDM Kabupaten Malang adalah memberlakukan kembali sistem *reward* yang sudah tidak dilakukan selama beberapa tahun. Serta dengan terus meningkatkan kepuasan kerja dari pegawai agar terciptanya kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan hasil kerja yang optimal.

2) Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel *independent* yaitu kepemimpinan, *job satisfaction* sebagai variabel *dependent* dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi/intervening. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lingkungan kerja dalam mengukur *job satisfaction* pegawai. Diharapkan juga nantinya dapat menghasilkan penelitian yang lebih variatif dan menjadi lebih baik karena terdapat banyak kekurangan pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Metode penelitian Manajemen*. Penerbit. Bayumedia Publishing Malang.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). Leading Local Cocreation of SDG Solutions. In C. Ansell, E. Sørensen, & J. Torfing, *Co-Creation for Sustainability* (pp. 179–190). *Emerald Publishing Limited*.
- Anshari, A., Hasibuan, R., Nasution, A. T., Bulolo, A., Tarigan, N. M. R., & Pinem, N. (2023). Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Journal of Economics and Accounting*, 3(3).
- Arifa, S. N., & Muhsin. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. *Economic Education Analysis Journal*, 1.
- Barnett, D. (2017). Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 4(3), 53–63.
- Basalamah, S., Semmaila, B., & Gani, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Majene. *Jurnal Sosio Sains*, 7(2), 116–130.
- Batura, N., Skordis-Worrall, J., Thapa, R., Basnyat, R., & Morrison, J. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC Health Services Research*, 16(1), 308.
- Charis, M., Ammar, M., Wijokongko, D., & Faza, M. (2020). Kategori Kepemimpinan dalam Islam. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1, 171–189.
- Darma, B. (2021). *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS (Uji Validitas, Uji Reabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, R2)*.
- Hakim, A., & Hadipapo, A. (2015). Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Wawotobi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1).
- Harahap, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. *Human Falah*, 3(2).

- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group.
- Hidayat, R., & Chandra, T. (2018). Influence Of Organizational Culture, Work Motivation, And Leadership Style On Job Satisfaction And Employee Performance At Gas Stations In Rokan Hilir. *Kurs: Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis*, 3(2).
- Hitka, M., Kozubíková, E., & Potkány, M. (2018). EDUCATION AND GENDER-BASED DIFFERENCES IN EMPLOYEE MOTIVATION. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80–95.
- Hulu, J. M., Buulolo, P., & Gohae, A. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Mazo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan* (p. 2). Ahlimedia Press.
- Inradewa, R., & Dewi, A. P. (2021). Effect Of Transformational Leadership, Psychological Well Being On Job Satisfaction With Motivation As A Mediation Variable. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(11), 143–150.
- Irwan, & Adam, K. (2015). Metode Partial Least Square (PLS) Dan Terapannya (Studi Kasus: Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan PDAM Unit Camming Kab. Bone). *Jurnal Teknosains*, 9, hlm., 53–68.
- Junaedi, M. A., & Digdowiseiso, K. (2023). The Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variables at BPJS Ketenagakerjaan throughout DKI Jakarta Region. *Jurnal Manajemen*, 8.
- Kabbash, I. A., El-Sallamy, R. M., Abdo, S. A. E.-F., & Atalla, A. O. (2020). Job satisfaction among physicians in secondary and tertiary medical care levels. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(30), 37565–37571.
- Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*, 13(7), 3916.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.

- Manulang, H. S., & Sinabutar, R. (2021). *Korelasi Motivasi Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Marjaya, I., Pasaribu, F., & Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Muafi, M., & Azim, M. (2019). The Effect Of Servant Leadership, Organizational Culture In Employee Performance Mediated By Job Satisfaction (Study Case Of Al-Kahfi Islamic Boarding School, Somalangun, Kebumen). *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 143–162.
- Nabila, A., Dewi, M. S., & Damanik, S. (2021). *Tafsir Ayat – Ayat Tentang Motivasi Kerja*. 2.
- Napitupulu, E., & Sagala, S. (2018). Effect Of Leadership, Organizational Structure, Compensation, And Motivation Toward Performance Of Aggregat Data Control On The Statistics Center Of North Sumatera Province. *International Journal of Education and Research*, 6(1).
- Nasution. (2011). *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bumi Aksara.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence And Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4).
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.
- Nugraha, A. S. (2019). Prinsip Kepemimpinan Dalam Perspektif QS. An-Nisa: 58-59. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 9, 142–154.
- Nuridin, F. (2020). Pandangan Al-Qur'an Dan Hadist Terhadap Etos Kerja. *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah*, 17(1), 137.
- Nurofik, A., & Yuliana, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Agnicom Padang Pariaman. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3, 5523–5532.
- Panjaitan, H. P., Awal, M., Komardi, D., & Tjahjana, D. J. S. (2023). Organizational Culture, Leadership, and Competency on Job Satisfaction and Employees Performance at the Public Works and Spatial Planning Office of

- Pekanbaru. *International Conference on Business Management and Accounting (ICOBIMA)*, 2(1), 17–32.
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books.
- Purwadi, Dio Caesar Darma, Widya Febrianti, & Dedy Mirwansyah. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6, 116–130.
- Putra, M. G. B. A. (2023). Efektivitas Grow Coaching Training & Habitulasi Dalam Peningkatan Coaching Skill Pemimpin Junior Perusahaan. *INNER: Journal of Psychological Research*, 2, 8.
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 370–386.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515.
- Rizky, M. (2022). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.
- Saragih, R., Luturlean, B. S., & Hadiyanto, F. (2020). Employee Job Satisfaction In Mediating The Relationship Between Work Motivation And Affective Commitment In Roof Tile Industry. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 21(1), 16–26.
- Sastrohadiwiryo, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. PT Bumi Aksara.
- Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Sudhana, A. (2023). Leadership, Organizational Culture, And Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(4).
- Sudiro, A. (2020). *Perilaku Organisasi* (2nd ed.). PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Alfabeta.

- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM* (1st ed.). Intelligensia Media.
- Supriyanto, A. S., & Machfudz, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-MALIKI PRESS.
- Sutoro, Moh., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 411–420.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syam, H. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Batusangkar. *Jurnal Tanwil*, 1.
- Takdir, S., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). *Cultural Intelligence Effect on Job Satisfaction over Employee Performance*. 04(01).
- Umiyarzi, E. (2021). *Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam; Sebuah Kajian Teori*. 1(2).
- Usman, H. (2010). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (3rd ed.). PT Bumi Aksara.
- Wahyudi, L., Panjaitan, H. P., & Junaedi, A. T. (2023). Leadership Style, Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at the Environment and Hygiene Department of Pekanbaru City. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 55–66.
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3, 747–752.
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence Of Leadership, Organizational Culture, And Work Competence On Employee Performance Through Work Motivation. *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 15(2), 218–234.
- Winarsih, S., Bachri, A. A., & Yulianto, A. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Kalsel Syariah Kandungan). *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 6(2), 197.
- Yamin, S. (2021). *Olah Data Statistik: SmartPLS 3, Amos & Stata (Mudah & Praktis)* (1st ed.). PT. Dewangga Energi Internasional.

- Yasa, I. G. R., & Dewi, A. A. S. K. (2018). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1203.
- Yumhi. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Management Studies*, 8, 71–78.
- Yusuf, D. M. (2022). *Kepemimpinan Islam Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. CV. Radjapublika.
- Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), Pages 1-10.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

a. Kepemimpinan

KEPEMIMPINAN						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	SS	S
1.	Pemimpin ditempat saya bekerja dapat memberikan instruksi terhadap suatu pekerjaan dengan baik dan jelas					
2.	Saya merasa pemimpin selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pegawainya dengan memberikan arahan yang tepat					
3.	Pemimpin ditempat saya bekerja telah menyediakan sarana dan prasarana yang dapat menunjang pekerjaan agar lebih efektif					
4.	Hasil kerja yang telah saya lakukan mendapatkan apresiasi yang baik dari pemimpin					
5.	Dalam memimpin suatu pertemuan/mengatasi suatu permasalahan, pemimpin dapat menyesuaikan dirinya pada keadaan tersebut					
6.	Pemimpin ditempat saya bekerja mampu mengajak pegawainya untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis					
7.	Saya memiliki kepercayaan kepada pemimpin saya bahwa keputusan yang diambil merupakan strategi yang baik untuk menyelesaikan permasalahan di instansi					
8.	Pemimpin ditempat saya bekerja dapat bertanggung jawab atas keputusan yang telah disepakati bersama					
9.	Pemimpin ditempat saya bekerja tidak pernah memberikan pekerjaan yang terlalu berlebihan					
10.	Pemimpin ditempat saya bekerja mampu membekali diri pegawainya untuk dapat memiliki pengetahuan dan keahlian, seperti mengikutkan pada pelatihan yang dapat menunjang kinerja pegawai					
11.	Saat mengerjakan suatu pekerjaan dan saya merasa kesusahan untuk mengerjakannya, pemimpin ditempat saya bekerja tidak segan untuk memberikan arahan atas permasalahan yang terjadi					
12.	Pemimpin ditempat saya bekerja bersifat terbuka apabila terdapat hal-hal yang seharusnya diketahui oleh pegawai lainnya					

b. Job Satisfaction

JOB SATISFACTION						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	SS	S
1.	Saya merasa senang karena setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik					
2.	Saya senang dengan pekerjaan saat ini karena sesuai dengan kemampuan saya					
3.	Saya merasa senang apabila bekerja dengan rekan kerja yang dapat memberikan solusi ketika terdapat masalah kerja					
4.	Saya senang bekerja apabila rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis					
5.	Saya merasa senang karena setiap agenda/acara instansi tersusun secara baik					
6.	Saya senang karena tempat saya bekerja memiliki norma kedisiplinan yang sangat dijunjung tinggi					
7.	Pemimpin ditempat saya bekerja menjadi panutan bagi saya					
8.	Saya merasa senang karena pemimpin ditempat saya bekerja sudah membantu memberikan solusi jika terdapat karyawan yang sedang ada permasalahan kerja					
9.	Saya senang apabila ruangan tempat saya bekerja tertata dengan rapi					
10.	Saya merasa senang karena ruangan tempat saya bekerja memiliki suasana yang nyaman, sehingga pegawai dapat bekerja dengan fokus					
11.	Saya senang dengan dasar yang digunakan dalam pemberian penghargaan ditempat saya bekerja, sehingga sesuai dengan kebutuhan tiap pegawai					
12.	Saya merasa senang karena instansi memberikan penghargaan kepada pegawai dengan teratur					

c. Motivasi Kerja

MOTIVASI KERJA						
No.	Pernyataan	STS	TS	N	SS	S
1.	Saya memilih tempat ini sebagai tempat bekerja karena penghasilan dari pekerjaan ini dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari					
2.	Terdapat beberapa sasaran yang akan saya capai apabila bekerja di tempat ini dengan giat					
3.	Saya memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja					
4.	Saya dan rekan kerja seringkali saling membantu apabila terdapat pekerjaan yang kurang dimengerti					

5.	Saya biasanya memiliki <i>deadline</i> tersendiri dalam mengerjakan pekerjaan					
6.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan tepat waktu agar pekerjaan cepat selesai					
7.	Saya diberi penghargaan atas prestasi yang telah diraih					
8.	Posisi yang saya jabat saat ini sudah sangat memuaskan					
9.	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepada saya					
10.	Saya bertanggung jawab terhadap posisi jabatan saat ini					
11.	Saya selalu diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran untuk kemajuan instansi					
12.	Saya ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk menentukan hal-hal yang ingin dicapai oleh pemimpin					

Lampiran 2 : Tabulasi Data

Nomor	Kepemimpinan											
	X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	X08	X09	X10	X11	X12
1	3	3	4	3	2	2	3	4	2	4	4	2
2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
6	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	2
8	4	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2
9	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
10	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
15	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
18	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

24	3	3	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4
25	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
27	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
29	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
37	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
38	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4
39	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
42	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
44	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
48	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
50	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
51	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
52	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
58	3	4	4	3	4	3	3	5	3	5	4	3
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5
61	5	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	5
62	3	2	4	2	5	3	3	4	2	5	5	2

63	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3
64	3	2	4	4	5	2	3	4	2	5	4	3
65	4	3	3	5	4	3	4	3	5	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5
69	5	2	4	2	4	3	5	4	2	5	3	4
70	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4

Nomor	<i>Job Satisfaction</i>											
	Y01	Y02	Y03	Y04	Y05	Y06	Y07	Y08	Y09	Y10	Y11	Y12
1	3	4	4	5	3	2	3	3	5	4	1	2
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
5	4	3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	3
6	4	2	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3
7	5	4	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5
8	4	1	3	5	4	4	2	1	4	5	3	3
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
10	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	5	5	3	4	4	3	5	4	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3
22	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
23	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
24	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
26	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4
28	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3

29	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
32	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
33	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
36	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
37	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4
38	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3
39	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	3	5	4	4	4	4	5	3	3	3
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3
50	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
53	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
54	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4
57	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
58	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5
59	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5
61	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
62	5	3	3	5	5	3	2	4	3	4	2	3
63	5	5	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5
64	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4
65	5	4	5	5	4	3	3	3	4	3	2	3
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

68	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
69	5	4	5	5	3	4	5	4	5	3	3	3
70	5	4	2	5	3	3	3	3	4	4	3	4

Nomor	Motivasi Kerja											
	Z01	Z02	Z03	Z04	Z05	Z06	Z07	Z08	Z09	Z10	Z11	Z12
1	4	3	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
3	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
5	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4
6	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3
7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2
8	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	2	2
9	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
10	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3
13	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3
14	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
15	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
17	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
19	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4
20	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3
22	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
23	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
24	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3
25	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3
26	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	2
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
28	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
29	2	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3
30	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
31	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
32	2	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

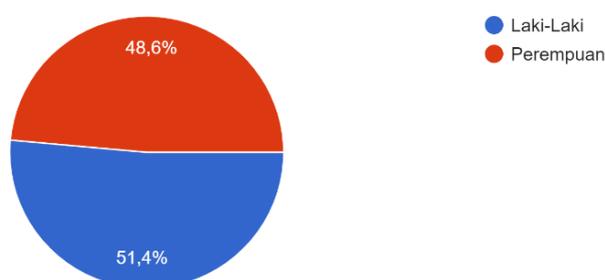
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
35	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
36	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
37	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
38	2	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	2
39	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
42	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4
43	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
45	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4
46	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
47	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	4	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4
50	5	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4
51	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
52	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
53	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
54	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
55	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
56	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	3	4
57	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	3
59	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4
60	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5
61	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4
62	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	3	3
63	3	5	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4
64	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4
65	3	3	5	5	4	3	1	4	5	5	3	1
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
67	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
68	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
69	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	3	5
70	5	3	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3

Lampiran 3 : Rekapitulasi Karakteristik Responden

a. Karakteristik responden berdasar usia

Usia	Jumlah	Presentase
20-30 tahun	14	20%
31-40 tahun	26	37,1%
>41 tahun	30	42,9%

b. Karakteristik responden berdasar jenis kelamin



c. Karakteristik responden berdasar jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase
Sekretariat	17	24,3%
Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur	16	22,9%
Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur	16	22,9%
Mutasi dan Promosi Aparatur	12	17,1%
Pengembang Kompetensi Aparatur	9	12,9%

d. Karakteristik responden berdasar alamat

Alamat	Jumlah	Presentase
Kota Malang	51	72,9%

		Correlations												Total
		Y01	Y02	Y03	Y04	Y05	Y06	Y07	Y08	Y09	Y10	Y11	Y12	
Y01	Pearson Correlation	1	.513 ^{**}	.394 ^{**}	.598 ^{**}	.532 ^{**}	.353 ^{**}	.390 ^{**}	.358 ^{**}	.473 ^{**}	.232	.370 ^{**}	.445 ^{**}	.661 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.003	.001	.002	.000	.053	.002	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y02	Pearson Correlation	.513 ^{**}	1	.499 ^{**}	.261 [*]	.439 ^{**}	.381 ^{**}	.577 ^{**}	.569 ^{**}	.377 ^{**}	.328 ^{**}	.473 ^{**}	.555 ^{**}	.730 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.029	.000	.001	.000	.000	.001	.006	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y03	Pearson Correlation	.394 ^{**}	.499 ^{**}	1	.504 ^{**}	.446 ^{**}	.473 ^{**}	.554 ^{**}	.412 ^{**}	.687 ^{**}	.238 ^{**}	.453 ^{**}	.428 ^{**}	.728 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.048	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y04	Pearson Correlation	.598 ^{**}	.261 [*]	.504 ^{**}	1	.389 ^{**}	.221	.348 ^{**}	.340 ^{**}	.719 ^{**}	.316 ^{**}	.166	.219	.578 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.000		.001	.066	.003	.004	.000	.007	.169	.088	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y05	Pearson Correlation	.532 ^{**}	.439 ^{**}	.446 ^{**}	.389 ^{**}	1	.614 ^{**}	.390 ^{**}	.485 ^{**}	.361 ^{**}	.405 ^{**}	.422 ^{**}	.473 ^{**}	.699 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000	.001	.000	.002	.001	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y06	Pearson Correlation	.353 ^{**}	.381 ^{**}	.473 ^{**}	.221	.614 ^{**}	1	.573 ^{**}	.425 ^{**}	.420 ^{**}	.338 ^{**}	.563 ^{**}	.548 ^{**}	.714 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.066	.000		.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y07	Pearson Correlation	.390 ^{**}	.577 ^{**}	.554 ^{**}	.348 ^{**}	.390 ^{**}	.573 ^{**}	1	.568 ^{**}	.504 ^{**}	.257	.489 ^{**}	.478 ^{**}	.748 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.003	.001	.000		.000	.000	.030	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y08	Pearson Correlation	.358 ^{**}	.569 ^{**}	.412 ^{**}	.348 ^{**}	.485 ^{**}	.425 ^{**}	.568 ^{**}	1	.477 ^{**}	.277 ^{**}	.457 ^{**}	.537 ^{**}	.719 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.020	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y09	Pearson Correlation	.473 ^{**}	.377 ^{**}	.687 ^{**}	.719 ^{**}	.361 ^{**}	.420 ^{**}	.504 ^{**}	.477 ^{**}	1	.249 ^{**}	.397 ^{**}	.318 ^{**}	.702 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.002	.000	.000	.000		.038	.001	.007	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y10	Pearson Correlation	.232	.328 ^{**}	.238 ^{**}	.318 ^{**}	.405 ^{**}	.338 ^{**}	.259 ^{**}	.277 ^{**}	.249 ^{**}	1	.392 ^{**}	.440 ^{**}	.535 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.053	.006	.048	.007	.001	.004	.030	.020	.038		.001	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y11	Pearson Correlation	.370 ^{**}	.473 ^{**}	.453 ^{**}	.166	.422 ^{**}	.563 ^{**}	.469 ^{**}	.457 ^{**}	.397 ^{**}	.392 ^{**}	1	.756 ^{**}	.733 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.169	.000	.000	.000	.000	.001	.001		.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y12	Pearson Correlation	.445 ^{**}	.555 ^{**}	.428 ^{**}	.219	.473 ^{**}	.548 ^{**}	.478 ^{**}	.537 ^{**}	.318 ^{**}	.440 ^{**}	.756 ^{**}	1	.762 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.068	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Total	Pearson Correlation	.661 ^{**}	.730 ^{**}	.728 ^{**}	.578 ^{**}	.699 ^{**}	.714 ^{**}	.749 ^{**}	.719 ^{**}	.702 ^{**}	.535 ^{**}	.733 ^{**}	.762 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

b. Uji Reliabilitas

Kepemimpinan (X)

Job Satisfaction (Y)

Motivasi Kerja (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	12

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.901	12

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.861	12

Lampiran 5 : Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	1918.202	25	76.728	7.032	.000
		Linearity	1369.323	1	1369.323	125.499	.000
		Deviation from Linearity	548.880	24	22.870	2.096	.016
	Within Groups		480.083	44	10.911		
Total		2398.286	69				

ANOVA Table

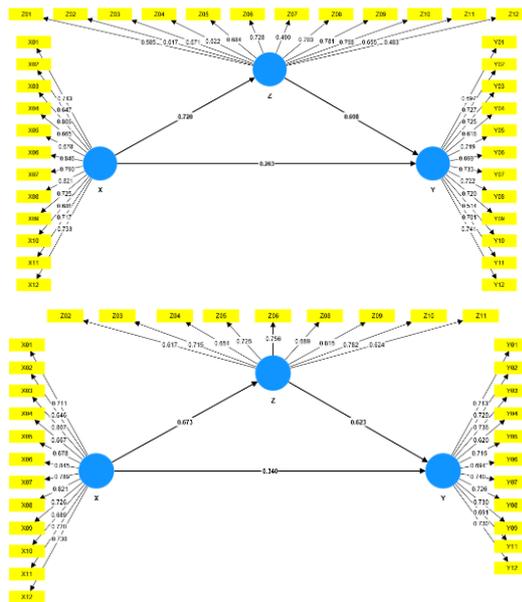
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	1827.636	25	73.105	6.978	.000
		Linearity	991.406	1	991.406	94.635	.000
		Deviation from Linearity	836.229	24	34.843	3.326	.000
	Within Groups		460.950	44	10.476		
Total		2288.586	69				

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Motivasi Kerja	Between Groups	(Combined)	1866.736	21	88.892	8.027	.000
		Linearity	1713.517	1	1713.517	154.734	.000
		Deviation from Linearity	153.218	20	7.661	.692	.814
	Within Groups		531.550	48	11.074		
	Total		2398.286	69			

Lampiran 6 : Uji Outer Model

a. *Convergent Validity*



b. *Discriminant Validity*

↑	X	Y	Z
X01	0.711	0.482	0.415
X02	0.646	0.406	0.333
X03	0.807	0.533	0.546
X04	0.667	0.421	0.340
X05	0.678	0.532	0.452
X06	0.845	0.607	0.490
X07	0.789	0.629	0.486
X08	0.821	0.707	0.622
X09	0.726	0.532	0.433
X10	0.689	0.601	0.680
X11	0.720	0.557	0.578
X12	0.730	0.601	0.425
Y01	0.478	0.713	0.810
Y02	0.654	0.729	0.608
Y03	0.438	0.736	0.541
Y04	0.331	0.620	0.727
Y05	0.548	0.715	0.666
Y06	0.566	0.694	0.423
Y07	0.632	0.740	0.504
Y08	0.692	0.726	0.602

Y09	0.428	0.730	0.656
Y11	0.570	0.691	0.461
Y12	0.597	0.730	0.557
Z02	0.395	0.496	0.617
Z03	0.401	0.486	0.715
Z04	0.258	0.499	0.651
Z05	0.300	0.553	0.725
Z06	0.510	0.670	0.756
Z08	0.568	0.756	0.689
Z09	0.592	0.650	0.815
Z10	0.570	0.623	0.782
Z11	0.546	0.606	0.624

c. *Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X	0.924	0.930	0.935	0.545
Y	0.903	0.904	0.919	0.507
Z	0.877	0.884	0.901	0.506

Lampiran 7 : Uji Inner Model

	R-square	R-square adjusted
Y	0.789	0.783
Z	0.452	0.444

Lampiran 8 : Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X → Y	0.340	0.336	0.100	3.390	0.001
X → Z	0.673	0.667	0.062	10.857	0.000
Z → Y	0.623	0.628	0.088	7.106	0.000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X → Z → Y	0.419	0.418	0.065	6.424	0.000

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Dina Aprilia Sari
Tempat, tanggal lahir : Tulungagung, 10 April 2000
Alamat Asal : Jln. Pahlawan Ds. Kedungwaru Kec. Kedungwaru Kab.
Tulungagung
Alamat di Malang : Jln. Sunan Ampel I no.29 Lowokwaru, Dinoyo, Kota
Malang
Telepon/HP : 085649738137
Email : dinaprilial2345@gmail.com
Instagram : dina_aprilial04
Twitter : @ardin_ies

Pendidikan Formal

2007-2013 : SDN 1 Kedungwaru
2013-2016 : MTsN 1 Tulungagung
2016-2019 : MAN 1 Tulungagung
2019-2023 : Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang

Pendidikan Non Formal

2019-2020 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang
2020-2021 : English Language Center (ELC) UIN Maulana Malik
Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

- Pengurus Organisasi Daerah (Orda) Blitar Sebagai Anggota Divisi Intelektual Periode Tahun 2020
- Pengurus KSR-PMI UIN Malang Sebagai Anggota Bidang Pendidikan dan Ketenagaan (DIKTEN) Periode Tahun 2021
- Pengurus Volunteer Senyum Anak Nusantara (SAN) Chapter Tulungagung Sebagai Anggota Divisi Media Grafis Periode Tahun 2021
- Pengurus KSR-PMI UIN Malang Sebagai Wakil Ketua Umum Periode Tahun 2022

Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Future Management Training (FMT) Tahun 2019
- Peserta Seminar Nasional Manajemen Fiesta (Manfest) Season VII Tahun 2019
- Peserta Pendidikan dan Pelatihan Dasar (DIKLATSAR) ke-28 UKM KSR-PMI UIN Malang Tahun 2019
- Peserta Seminar Nasional Festival Islamic Family (FISFALA) Tahun 2019
- Anggota Stiver DC UIN Malang Tahun 2020
- Peserta Seminar Nasional “Ekonomi Syariah di Indonesia: Kebijakan Strategis Pemerintah menuju New Normal Life” UIN Malang Tahun 2020
- Peserta Ujian Sertifikasi PMI Tahun 2021
- Peserta Pelatihan Training Of Facilitator (TOF) se-Kota Malang Tahun 2021
- Peserta Latihan Gabungan “Hazard Vulnerability Capacity Assessment (HVCA)” Tahun 2021
- Fasilitator PMR SMPN 23 Malang Tahun 2021-2023
- Peserta Pelatihan Statistik oleh Fakultas Ekonomi UIN Malang Tahun 2022

Malang, 09 Juni 2023

Dina Aprilia Sari



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M

NIP : 198710022015032004

Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Dina Aprilia Sari

NIM : 19510198

Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Job Satisfaction* Melalui
Motivasi Kerja (Studi Kasus pada Pegawai BKPSDM
Kabupaten Malang 2023)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
13%	14%	6%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Juni 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M