

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM TERPADU BINA AMAL SEMARANG**



TESIS

Oleh :

**EKA HARIYANI
NIM: 22211217**

**PROGRAM MAGISTERMANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
STIE BANK BPD JATENG
SEMARANG
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI
PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM TERPADU BINA AMAL SEMARANG**

**EKA HARIYANI
NIM: 22211217**

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng
Email:zaidummu@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja, mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian ialah pegawai Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal Semarang berjumlah 300 dan sampel berjumlah 172 responden dihitung dengan rumus Slovin. Analisis menggunakan *partial least square (PLS)* dan alat analisis *smartPLS*. Hasil penelitian kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berperan memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan sifat mediasi partial complementary.

Kata Kunci : *kepemimpinan*, motivasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the effect of leadership, motivation and job satisfaction on employee performance, the effect of leadership and motivation on job satisfaction, mediation of job satisfaction on the effect of leadership and motivation on employee performance. learning 172 respondents calculated using the Slovin formula. The analysis uses partial least squares (PLS) and the smartPLS analysis tool. The results of research on leadership, motivation and job satisfaction have a significant positive effect on employee performance, leadership and motivation have a significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction helps mediate the influence of leadership and motivation on employee performance with the nature of complementary partial mediation.

Keywords: leadership, motivation, job satisfaction, employee performance

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari dukungan karyawannya dalam mengupayakan prestasi kerjanya, sehingga kemampuan individu sumber daya manusia (SDM) karyawannya penting guna mencapai keberhasilan tersebut. Banyak yang menganggap bahwa kepemimpinan dianggap menentukan kinerja suatu organisasi, terutama di dalam mencapai misi dan visinya. Untuk itu setiap pimpinan berupaya menggerakkan, memacu dan mendorong prestasi kerja seseorang karyawan agar memperoleh hasil kerja yang optimal, yang pada akhirnya karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja. Namun demikian upaya untuk menggerakkan dan mendorong karyawan agar bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkan bukanlah pekerjaan mudah karena tidak semua pimpinan memahami bagaimana strategi atau kiat-kiat dalam menggerakkan bawahan, sehingga yang timbul kepermukaan adalah benturan kepentingan organisasi dengan kepentingan karyawan (Dewsita, 2018)

Untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di dalam diri karyawan, diperlukan faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh yakni, faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja, faktor yang berhubungan dengan teman sekerja, faktor yang berhubungan dengan pengawasan, faktor yang berhubungan dengan pengembangan karir, serta faktor yang berhubungan dengan gaji dan insentif (Nugroho, 2020). Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Selain motivasi, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam manajemen efektif memerlukan dukungan pimpinan yang cakap dan bijaksana dalam mengambil keputusan.

Kepemimpinan pada suatu organisasi yang melayani masyarakat luas dikembangkan sistem kepegawaian yang mantap dengan pengembangan karier yang berdasarkan prestasi kerja, kemampuan yang profesional, keahlian dan ketrampilan, serta kemantapan sikap mental melalui upaya pendidikan pelatihan, penugasan, bimbingan yang sehat didukung oleh sistem informasi kepegawaian yang mantap, dilengkapi dengan sistem pemberian penghargaan yang wajar (Askia, 2020)

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, yakni gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat. (Zayn, 2018)

Kepuasan kerja atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perilaku yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, insentif/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh (Lesmana, 2019). Kepuasan kerja merupakan sikap secara umum yang lebih diwarnai oleh perasaan terhadap situasi dan lingkungan kerja serta merupakan pencerminan dari kepuasan seorang karyawan terhadap kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Kepuasan kerja juga mempunyai hubungan dengan umur, semakin tua umur karyawan, mereka cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan-pekerjaan mereka (Malik, 2022). Pengharapan-pengharapan yang lebih rendah dan penyesuaian yang lebih baik terhadap situasi kerja karena mereka lebih berpengalaman, menjadi alasan yang melatarbelakangi kepuasan kerja mereka (Saskia & Rendy, 2020). Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas telah memperlihatkan bagaimana pentingnya faktor kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja.

Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal adalah lembaga pendidikan dibawah Yayasan Wakaf Bina Amal. Yayasan ini beregrak pada bidang pendidikan, sosial dan kesehatan, Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal dengan unit sekolah dari pra sekolah sampai pada tingkat sekolah menengah atas, terdiri dari 4 kampus yang berpusat di Jl Kyai Saleh Nmr 8 Kota Semarang, memiliki visi dan misi pengembang generasi mandiri berkarakter rabbani

Dengan visi dan misi yang telah ditetapkan diperlukan manajemen yang baik, kepemimpinan yang sesuai, motivasi kerja pegawai untuk mencapai kepuasan kerja yang pada akhirnya memiliki kinerja yang bagus, semakin berkembangnya Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal, maka semakin banyak SDM, yang memiliki karakter yang berbeda beda, dan kondisi saat ini ada indikasi penurunan kepuasan kerja, yang memiliki efek pada penurunan Kinerja yang datanya diperoleh saat wawancara pra survey pada 25 pegawai diperoleh :

1. Penurunan prestasi kerja pegawai, yang bekerja apa adanya belum menunjukkan kerja yang Inovatif.
2. Sebagian pegawai masih belum dapat menunjukkan kepuasan dalam bekerja. Berikut pra survey terhadap 20 orang pegawai, sebagai berikut :

Tabel : Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal

No	Item Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Jumlah	
1	Saya mampu bekerja mencapai/melebihi target	10	50.00%	10	50.00%	20	100%
2	Saya datang ke kantor dengan tepat waktu	12	60.00%	8	40.00%	20	100%
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.	9	45.00%	11	55.00%	20	100%
4	Saya mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	11	55.00%	9	45.00%	20	100%
5	Saya cepat dalam bertindak/mengambil Keputusan	12	60.00%	8	40.00%	20	100%
6	Saya dapat menggunakan waktu dengan efektif & efisien.	8	40.00%	12	60.00%	20	100%
7	Saya dapat bekerja dalam tim dengan baik.	9	45.00%	11	55.00%	20	100%
8	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan pimpinan	12	60.00%	8	40.00%	20	100%
9	Saya tidak memaksakan pendapat dalam diskusi/rapat.	9	45.00%	11	55.00%	20	100%
10	Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	10	50.00%	10	50.00%	20	100%
11	Organisasi memberikan pekerjaan yang dapat menambah keterampilan karyawan	15	75.00%	5	25.00%	20	100%
12	Atasan membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.	11	55.00%	9	45.00%	20	100%
13	Menurut saya, bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja.	12	60.00%	8	40.00%	20	100%

No	Item Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Jumlah	
14	Program cuti yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.	8	40.00%	12	60.00%	20	100%
15	Adanya pengakuan atas prestasi kerja.	10	50.00%	10	50.00%	20	100%
Rata-rata Total			53.33%		46.67%	100	100%

Dari tabel di atas, hasil pra survey kuesioner tentang kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal tergolong rendah nampak tingkat komitmen organisasional masih di bawah 60%. Kurangnya kepuasan dalam bekerja, kinerja juga terlihat belum baik, pegawai belum merasakan pengakuan atas prestasi kerja.

Maka kami berpendapat bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal, maka penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian - uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah diatas maka penulis mencoba merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal

1.3 Tujuan Penelitian

1. Karena adanya uraian rumusan masalah diatas maka penulis menyimpulkan tujuan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :
2. Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
3. Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
4. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
5. Menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
6. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada lembaga pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
7. Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal

8. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pegawai pada Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal

1.4 Manfaat Penelitian

1. Diharapkan untuk kedepannya penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:
2. Dengan adanya penelitian ini diharapkan penulis mampu menambah wawasan keilmuan, sebagai sarana mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang didapat selama duduk dibangku perkuliahan.
3. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan pada manajemen lembaga pendidikan Islam Terpadu Bina Amal.
4. Sebagai referensi atau bahan pertimbangan dalam mengambil suatu kebijakan guna mengatasi masalah Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal
5. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan bagi pihak pimpinan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinannya.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Grand Teori Atribusi

Sebagai *grand theory* penelitian adalah teori atribusi sebagai *grand theory*. Teori Atribusi menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori Atribusi mengupas proses bagaimana individu menginterpretasikan kejadian, sebab, atau alasan atas perilakunya (Sudeva & Rasmini, 2021). Teori ini menyebutkan situasi di mana perilaku seseorang menyebabkan kognisi sosial yang disebut rujukan perilaku dan rujukan situasional (Cahyana, 2017).

Dispositional attributions adalah dorongan dari individu yang mengacu pada aspek-aspek perilaku seseorang, seperti kepribadian, persepsi diri, kemampuan dan motivasi. Sementara rujukan situasional adalah dorongan dari luar individu yang merujuk kepada lingkungan yang berpengaruh pada perilaku seperti kondisi sosial, nilai sosial dan pandangan masyarakat. Teori atribusi antara lain menjadi bagian yang paling relevan untuk menjelaskan perilaku kinerja (Sudeva & Rasmini, 2021).

2.2 Definisi Konsep Variabel

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hal yang memegang peran dominan, krusial, dalam keseluruhan upaya. Upaya yang dimaksud adalah untuk meningkatkan prestasi kerja. Baik pada tingkat individual, kelompok atau organisasi. Salah satu pengaruh yang ditimbulkan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah dapat mempengaruhi seseorang. Pengaruh yang diberikan ini dimaksudkan di dalam sebuah pekerjaan atau organisasi. Hal itu dikarenakan umumnya sikap kepemimpinan dibutuhkan seseorang dalam memimpin sebuah pekerjaan atau organisasi. (Erlangga, 2018)

Tujuan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah untuk mencapai sebuah target atau goal. Baik di bidang pekerjaan atau sebuah organisasi, selalu ada target yang ingin di capai. Target-target yang sudah ditentukan tersebut dapat terlaksana karena adanya sikap kepemimpinan. (Erlangga, 2018)

Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pemimpin tentu harus memiliki kemampuan untuk memandu anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi sekaligus meyakinkan sekelompok orang atau seseorang. Ketika pemimpin dan anggotanya sudah berada di jalur yang sama, maka apa yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai.

Aspek Penting dalam Kepemimpinan

1. Seorang pemimpin harus melibatkan orang lain

Orang lain yang dimaksud di sini adalah sebagai pengikut, bawahan, atau anggota-anggota kelompok. Kesiapan dari anggota kelompok dalam menerima sebuah arahan dari pemimpin tentu akan membantu. Melalui hal tersebut, akan membantu menegaskan status pemimpin. Selain itu, akan memungkinkan terjadinya sebuah proses kepemimpinan. Tanpa adanya bawahan atau anggota, semua sikap dan sifat dari kepemimpinan seorang pemimpin menjadi tidak relevan (Mansyur, Hadad, & Zainal, 2018)

2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan
Aspek kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan para anggota kelompok. Maksud dari aspek ini adalah anggota kelompok tetap memiliki kuasa di dalam sebuah organisasi. Mereka dapat membentuk kegiatan kelompok melalui berbagai cara. Akan tetapi, kekuasaan dari pemimpin organisasi cenderung akan lebih tinggi, jika dibandingkan dengan anggota kelompoknya.
3. Kepemimpinan sebagai kemampuan dalam menggunakan kekuasaan
Aspek ketiga dari kepemimpinan adalah sebagai kemampuan dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan. Kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin umumnya akan digunakan dalam memengaruhi perilaku anggota kelompoknya. Hal itu dilakukan melalui sejumlah cara. Pada dasarnya, para pemimpin akan memengaruhi para anggota kelompoknya. Supaya anggota kelompok dapat melakukan pengorbanan secara pribadi. Pengorbanan tersebut digunakan demi tujuan organisasi (Retno & Suhendro, 2019). Oleh karena itu, para pemimpin diharapkan memiliki kewajiban khusus dalam mempertimbangkan etika, saat akan mengambil sebuah keputusan.

2.2.2 Motivasi

Samsudin (2010:281) motivasi adalah proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Menurut Hamalik (1992) dalam Lantara (2019:42) motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Indikator motivasi kerja terdapat dimensi dan indikator dalam motivasi kerja menurut Notoatmodjo (2009) yaitu:

1. Kebutuhan fisiologi
Kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan- Kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh, tidur dan oksigen (sandang, pangan, papan). Kebutuhan-kebutuhan ini fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya.
2. Kebutuhan rasa aman
Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti kriminalitas, perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusuhan dan bencana alam. Serta kebutuhan secara psikis yang mengancam kondisi kejiwaan seperti tidak diejek, tidak direndahkan, tidak stress. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi total.
3. Kebutuhan Sosialisasi
Kebutuhan ini meliputi dorongan untuk dibutuhkan oleh orang lain agar dia dianggap sebagai warga komunitas sosialnya. Bentuk akan pemenuhan kebutuhan ini seperti bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antarpribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima.
4. Kebutuhan akan penghargaan
Setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu

kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang lebih rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi.

Ciri – ciri motivasi

1. Tekun menghadapi tugas;
2. Ulet menghadapi kesulitan belajar (tidak lekas putus asa);
3. Menunjukkan minat terhadap pembelajaran IPS;
4. Lebih senang bekerja mandiri.

2.2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut (Wibowo, 2015) sebagai berikut :

- a. Robbins mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini seharusnya diterima pekerja.
- b. Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif dan negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaannya.
- c. Vecchio menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.
- d. Kreitner dan Kinicki mendefinisikan kepuasan itu adalah respon kita terhadap berbagai segi pekerjaan.

Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Spector (Yuwono, 2018) dalam (Siregar, 2020) indikator kepuasan kerja terdiri dari :

- a. Upah : Jumlah dan rasa keadilannya.
- b. Promosi : Peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi.
- c. Supervisi : Keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia.
- d. Tunjangan Tambahan : Asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain.
- e. Penghargaan : Rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi.
- f. Prosedur dan Peraturan Kerja : Kebijakan, prosedur, dan aturan.
- g. Rekan kerja: Rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
- h. Pekerjaan itu sendiri : Tugas itu dapat dinikmati atau tidak.
- i. Komunikasi: Berbagai informasi di dalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal.

Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terkait dengan psikologi seorang karyawan. Karyawan yang bahagia dan puas di suatu pekerjaan selalu termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas akan menjadi lesu, melakukan kesalahan dan menjadi beban bagi perusahaan. (Lesmana, 2019)

Elemen dan faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi dan kondisi kerja : Salah satu faktor terbesar dari kepuasan kerja adalah kompensasi dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada seorang karyawan. Seorang karyawan dengan gaji yang baik, insentif, bonus, perawatan kesehatan dan lain-lainnya akan lebih bahagia dan puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki pekerjaan dengan fasilitas yang sama. Lingkungan tempat kerja yang sehat juga menambah nilai bagi seorang karyawan. (setyo, 2019)
2. Keseimbangan kehidupan kerja : Setiap individu ingin memiliki tempat kerja yang baik serta pekerjaan yang dapat memungkinkan mereka menyisakan waktu yang

cukup bersama keluarga dan teman. Kepuasan kerja bagi karyawan sering kali juga disebabkan oleh kebijakan keseimbangan hidup dan kerja (*work life balance*) yang baik, yang memastikan bahwa karyawan menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga di samping melakukan pekerjaannya. Dengan keseimbangan hidup dan kerja yang baik, kualitas hidup karyawan dapat ditingkatkan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. (Saliman, 2018)

3. Dihormati dan diakui (*Respect & Recognition*) : Setiap individu menghargai dan merasa termotivasi jika mereka dihormati di tempat kerja mereka. Seorang karyawan tentunya akan semakin termotivasi apabila diberikan penghargaan atas kerja kerasnya. Karenanya, pengakuan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja.
4. Keamanan kerja: Jika seorang karyawan yakin bahwa perusahaan akan berusaha mempertahankan mereka meskipun dalam kondisi pasar sedang bergejolak, itu akan memberi kepercayaan yang sangat besar. Keamanan kerja adalah salah satu alasan utama kepuasan kerja bagi karyawan. (Aryo, 2020)
5. Tantangan: Aktivitas kerja yang monoton dapat menyebabkan karyawan tidak puas. Oleh karena itu, hal-hal seperti rotasi pekerjaan, memberikan kesempatan untuk bekerja di proyek baru dan lain sebagainya dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan juga.
6. Pertumbuhan karir : Karyawan juga selalu berharap dan berusaha untuk mendapatkan pertumbuhan karir yang dapat membawa mereka ke tingkatan ke lebih tinggi. Oleh karena itu, jika sebuah perusahaan memberikan peran pekerjaan yang lebih baru, tentunya juga akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan tersebut tahu bahwa mereka akan mendapatkan kesempatan untuk peningkatan dalam karirnya. (Suhadat, 2022)

2.2.4 Kinerja

Kristanti (2019:31) bahwa istilah Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Tannady (2017:154). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau suatu departemen atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode penilaian tertentu.

Indikator kinerja karyawan menurut Sedarmayanti (2010:263) yaitu:

1. Prestasi kerja, indikatornya yaitu keterampilan dalam bekerja, potensi pengembangan ilmu melalui pelatihan, dan penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan waktu.
2. Keahlian, indikatornya yaitu kemampuan pegawai, dan latar belakang pendidikan.
3. Perilaku, indikatornya yaitu sikap pegawai dalam bekerja, loyalitas karyawan, dan hubungan dengan karyawan.
4. Kepemimpinan, indikatornya yaitu hubungan pimpinan dengan karyawan, dan partisipasi pimpinan

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dinyatakan teori atribusi bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh *situational attributions*, yang merupakan penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat memengaruhi perilaku kinerja pegawai. Sementara kepemimpinan adalah bagian *situational attributions* dari pegawai, yang menurut Robbins, et al., (2015); bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah

tercapainya tujuan. Artinya bahwa kinerja pegawai baik buruknya dipengaruhi oleh peran pemimpinnya. Hal ini sejalan dengan temuan Nanda & Putri, (2021) bahwa kepemimpinan terbukti berperan memengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang pernah dilakukan Ariani, (2018); Egziabher & Edwards, (2013); Insan et al., (2021); Oktavianus, (2018); Purwanto et al., (2020); Putri et al., (2020); Safitri, (2019); Sugiarti, (2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian adalah :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori *path-goal*, yaitu perilaku seorang pimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yulk, 2006). Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan suatu elemen terpenting yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan organisasi. Kepemimpinan yang baik sangat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja yaitu responden puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, dengan rekan kerja dan pengawasan langsung dari atasan mereka, sehingga karyawan yang keluar atau resign relatif sedikit dan mereka merasa nyaman bertahan dengan pekerjaan yang ada.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alonderiene dan Majauskite (2016), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan penelitian. Arifah dan Romadhon (2015) dan Junaidi et al. (2014), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesisnya :

H2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi tanpa melanggar hukum dan moral. Bekerja sebagai pegawai dituntut mampu menunjukkan kerja yang prima karena pegawai harus selalu memberikan layanan pada masyarakat. Mangkunegara menyebutkan factor yang memengaruhi kinerja salah satunya adalah motivasi (Nainggolan et al., 2020).

Motivasi memerlukan perantara antara aktivitas dan beberapa tuntutan terpisah misalnya penghargaan, maka muncul kepuasan yang berasal dari konsekuensi ekstrinsik yang memandu aktivitas (Fasochah, 2019). Motivasi merupakan motivasi yang membuat pegawai berpartisipasi secara maksimal karena keberadaannya. Motivasi muncul sebagai akibat adanya dorongan dari luar diri individu, perintah dari orang lain sehingga seseorang mau melakukan tindakan (Muni et al., 2018)

Kajian dilakukan Al Fajr et al., (2020); Hamdani et al., (2020); Harahap et al., (2020); Lupita, (2015); Mardanov, (2020); Muni et al., (2018); Waruwu, (2017) ditemukan motivasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Maka hipotesisnya:

H3: Motivasi memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai

2.3.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Dalam mencapai tujuan upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan tenaga pendorong yang menghasilkan, mendistribusikan, dan memelihara pegawai supaya mau bekerja sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Kekuatan pendorong tersebut dikenal sebagai motivasi. Wibowo menyebutkan, motivasi adalah rangsangan terhadap rangkaian proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan (Muni et al., 2018). Salah satu jenis stimulasi motivasional.

Motivasi adalah penggerak, alasan dari dalam manusia sendiri yang menyebabkan manusia melakukan tindakan atau berperilaku. Teori Herzberg yang menyebutkan, terdapat rangkaian kondisi ekstrinsik, dimana kondisi kerja dan higiene menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak berhenti hadir, maka tidak ada lagi. Ketika kondisi kerja dan kebersihan cukup baik, situasi ini dapat menimbulkan kepuasan bagi karyawan.

Penelitian yang dilakukan Hidayati et al., (2017); Kurniasari, (2020); Mardanov, (2020); Muni et al., (2018) menemukan, motivasi memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Maka hipotesisnya:

H4 : Motivasi memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja pegawai

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja bagi karyawan perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen perusahaan. Hal ini untuk menghindari dampak-dampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan. Selain itu faktor kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkatan hasil pencapaian kinerja masing-masing individu atau karyawan. Menurut Sunaryo, (2018) Sutrisno, (2016) dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah : dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja.

Hasil penelitian dari beberapa peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Akbar et al., 2017; I. Kartika et al., 2013; Y. dwiki Kartika et al., 2019; Luthfi Akhlaqun Nisa, 2019; Pangat, 2013; Wasiati, 2018) menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sunaryo, (2018) juga menunjukkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.3.6 Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan karyawan, bahwa kepemimpinan memainkan dampak positif terhadap kepuasan pegawai. Perilaku kepemimpinan memberikan perhatian yang lebih besar kepada perkembangan fisik dan mental karyawan dan menularkan pengalaman psikologis yang lebih nyaman kepada pegawai, yang tentu saja membawa lebih banyak kepuasan bagi para pegawai. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja, orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja lebih tinggi, tingkat citizen behavior lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah. Maka hipotesisnya :

H6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.3.7 Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

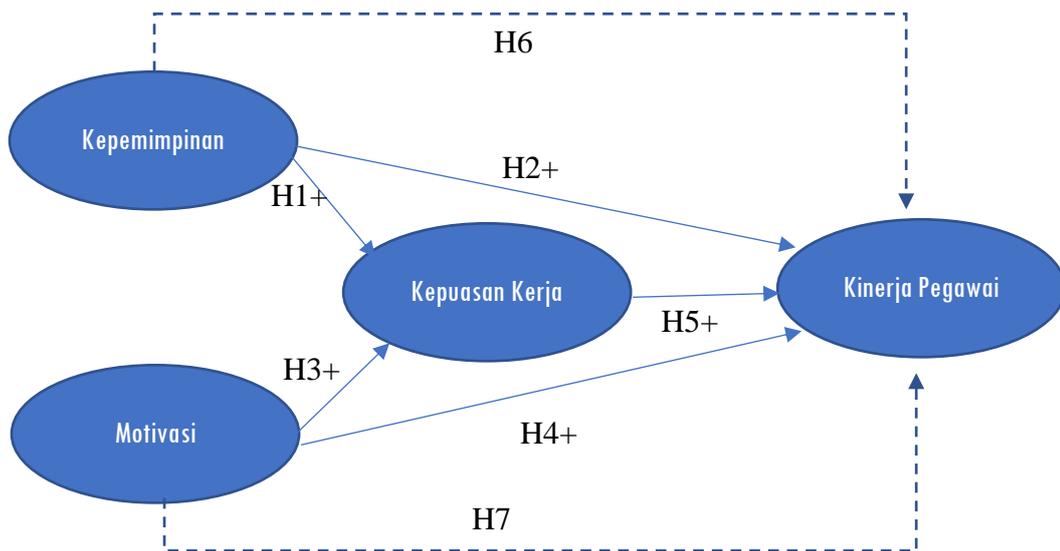
Motivasi adalah daya penggerak, pikiran, atau dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melakukan tindakan atau perbuatan. Menurut Notoatmodjo dalam Hidayat et al., (2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan (*satisfactory*), disebut juga dengan faktor-faktor motivasional, adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berbuat demikian. Dari dalam diri orang tersebut (kondisi intrinsik). Motivasi diartikan sebagai motivasi dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas semaksimal mungkin untuk mencapai suatu prestasi dengan predikat terpuji. Oleh karena itu, pegawai dengan motivasi tinggi lebih mudah mencapai prestasi kerja dan kepuasan kerja, Hal ini untuk menunjukkan. bahwa faktor motivasi kerja seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, sifat pekerjaan, pertumbuhan dan kemajuan pribadi, memengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian dilakukan oleh Harahap et al., (2020); Hidayati et al., (2017); Widyaputra, (2018); Kurniasari, (2020); Lupita, (2015); Prahiawan et al., (2014); Satriyo, (2019) menunjukkan motivasi berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja
H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

2.4 Model Penelitian

Model penelitian dimaksudkan untuk menjelaskan mengungkapkan dan menunjukkan model konseptual variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan (X_1)
2. Motivasi (X_2)
3. Kepuasan Kerja (M)
4. Kinerja Pegawai (Y)



2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1	Rahmat Asfari (2017)		Dependen: Kinerja Karyawan Independen: 1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan sementara variabel motivasi mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Medan.
2	I Putu Gandhi Ginatra (2016)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT JASAMARGA BALI TOL di Denpasar	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
3	Heni Purwanti (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Prima Srandakan Di Yogyakarta	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Pelatihan	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Meisy Suwuh (2015)	<i>The Influence of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At Bank Sulut KCP Likupang</i>	<i>Dependen: Employee Performance Independen: 1. Leadership Style 2. Motivation 3. Work Discipline</i>	<i>The results showed leadership style and motivation have a significant influence on employee performance and discipline do not have a significant impact on employee performance.</i>
5	Samuel Cahyono Kartawiguna (2015)		Dependen: Kinerja Karyawan Independen: 1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3. Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Ujang Wawan Sam Adinata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT TAMZIS Bandung	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Motivasi 3. Budaya Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian. Populasi dalam kajian ini adalah. Pegawai yang bekerja di Pegawai Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Amal Kota Semarang yang terdiri dari Kepala sekolah Wakil Kepala Sekolah, Guru, TU, Tenaga keuangan, Pegawai perpustakaan, pegawai UKS, Cleaning servis, Satpam, pegawai Layanan Khusus, Kampus 1 sampai 4 sejumlah 300 orang.

b. Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel rumus Slovin, perwakilan pegawai masing masing kampus sejumlah orang terdiri dari Kepala sekolah Wakil Kepala Sekolah, Guru, TU, Tenaga keuangan, Pegawai perpustakaan, Pegawai UKS, Cleaning servis, Satpam, pegawai Layanan Khusus sejumlah 172 orang.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Untuk memberikan kesamaan pandangan dan memudahkan analisa dan mengatasi ruang lingkup penelitian, perlu konsep operasional dan indikator variabel sebagai berikut:

Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepemimpinan (X ₁)	Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (Amirullah, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan pimpinan dengan karyawan, 2. Pembagian tugas dan pekerjaan, 3. Komunikasi dengan bawahan, 4. Pencapaian target perusahaan, 5. Mendorong dan membina setiap staff untuk berkembang, 6. Selalu mencari cara dan gagasan baru, 7. Ketrampilan teknis, 8. Pengambilan keputusan
2	Motivasi (X ₂)	Motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah uatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Riyatno, 2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upah 2. Keamanan kerja 3. Promosi 4. Lingkungan kerja 5. Penghargaan atas prestasi 6. Jaminan kerja
3	Kepuasan Kerja (M)	Kepuasan kerja adalah kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. (Aldino, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beban kerja & tanggung jawab 2. Kedisiplinan 3. Hubungan kerja 4. Peningkatan kemampuan 5. Pengakuan 6. Moral kerja 7. Semangat kerja 8. Loyalitas
4	Kinerja(Y ₂)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja, 2. Keahlian, 3. Perilaku, 4. Kepemimpinan

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check \checkmark pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut (Sugiyono, 2019) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat tidak setuju (STS) = 1

Tidak setuju (TS)	= 2
Cukup Setuju (CS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Santosa, 2018)

3.4.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

3.4.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018).

3.4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Santosa, 2018). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti