

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Pengambilan Data

Pengambilan data dalam penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Pegawai Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Rembang dengan jumlah responden sebanyak 108 orang. Pengambilan data menggunakan kuesioner yang diisi secara lengkap oleh responden.

5.1.2 Deskripsi Responden

Gambaran identitas responden di identifikasikan menurut jenis kelamin, umur, masa kerja dan pendidikan terakhir, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi	Prosentase
≤ 30 Tahun	5	4.6
30-35 Tahun	15	13.9
36-40 Tahun	63	58.3
> 40 Tahun	25	23.1
Total	108	100.0

Sumber : Data Primer 2019

Berdasarkan Tabel 5.1 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan umur ≤ 30 tahun sebanyak 5 responden (4.6%), umur 30-35 tahun sebanyak 15 responden (13,9%), umur 36-40 tahun sebanyak 63 responden (58.3%) dan umur > 40 tahun sebanyak 25 responden (23,1%).

Tabel 5.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	80	74,1
Perempuan	28	25.9
Total	108	100.0

Sumber : Data Primer 2019

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas, dapat diketahui bahwa responden laki-laki sejumlah 80 responden (74,1%) dan responden perempuan sebanyak 28 responden (25.9%).

Tabel 5.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SLTA	1	0.9
Diploma	13	12.0
Sarjana	83	76.9
Magister	11	10.2
Total	108	100.0

Sumber : Data Primer 2019

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas, dapat diketahui bahwa deskripsi responden berdasarkan pendidikan didapatkan sebanyak 1 responden (0,9%) lulusan SLTA, sebanyak 13 responden (12%) lulusan diploma, sebanyak 83 responden (76.9%) lulusan sarjana dan sebanyak 11 responden (10.2%) lulusan magister.

Tabel 5.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
< 5 Tahun	11	10.2
5-10 Tahun	75	69.4
> 10 Tahun	22	20.4
Total	108	100.0

Sumber : Data Primer 2019

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan masa kerja <5 tahun sebanyak 11 responden (10,2%), masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 75 responden (69,4%) dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 22 responden (20,4%).

5.1.3 Deskripsi Variabel

Gambaran dari masing-masing variabel dalam penelitian ini, dilakukan dengan memberikan bobot penilaian terhadap setiap item pernyataan dalam kuesioner. Kriteria jawaban responden ini mengikuti prosedur jawaban sebagai berikut;

1. Sangat Setuju (SS) skor 5
2. Setuju (S) skor 4
3. Netral (N) skor 3
4. Tidak Setuju (TS) skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1

Berdasarkan kriteria jawaban di atas, hasil deskripsi variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

1. Variabel Motivasi Kerja

Tabel 5.5
Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	108	2	3	5	4.03	.373
x2	108	2	3	5	4.15	.382
x3	108	2	3	5	4.06	.479
x4	108	2	3	5	4.13	.475
x5	108	2	3	5	4.05	.396

Sumber : Data Diolah 2019.

Hasil deskripsi terhadap variabel motivasi kerja dengan indikator fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, aktualisasi menggambarkan jawaban paling banyak dipilih responden ditunjukkan melalui angka *mean* dari tabel adalah skor 4, artinya untuk seluruh butir pertanyaan yang digunakan sebagai indikator variabel penelitian, responden paling sering menyatakan pilihan jawaban setuju (skor 4). Hal ini memberikan makna bahwa responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas seluruh indikator pertanyaan variabel motivasi kerja. Nilai mean paling rendah adalah pada indikator kebutuhan fisiologis (4,03).

2. Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 5.6
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x6	108	2	3	5	4.04	.408
x7	108	2	3	5	4.07	.379
x8	108	2	3	5	4.04	.408
x9	108	2	3	5	4.13	.455

Sumber : Data Diolah 2019.

Hasil deskripsi terhadap variabel gaya kepemimpinan dengan indikator *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* menggambarkan jawaban yang paling banyak dipilih responden yang ditunjukkan melalui angka *mean* dari tabel adalah skor 4, artinya untuk seluruh butir pertanyaan yang digunakan sebagai indikator variabel penelitian, responden paling sering menyatakan pilihan jawaban setuju (skor 4). Hal ini memberikan makna bahwa responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas seluruh indikator pertanyaan variabel gaya kepemimpinan. Indikator paling rendah adalah pada indikator *telling* dan *delegating* (mean 4,04).

3. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 5.7
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1	108	2	3	5	4.14	.420
y2	108	2	3	5	4.12	.426
y3	108	2	3	5	4.11	.460
y4	108	2	3	5	4.08	.456

Sumber : Data Diolah 2019.

Hasil deskripsi terhadap variabel kepuasan kerja dengan indikator pekerjaan, atasan, teman kerja dan promosi menggambarkan jawaban yang paling banyak dipilih responden yang ditunjukkan melalui angka *mean* dari tabel adalah skor 4, artinya untuk seluruh butir pertanyaan yang digunakan sebagai indikator variabel penelitian, responden paling sering menyatakan pilihan jawaban setuju (skor 4). Hal ini memberikan makna bahwa responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas seluruh

indikator pertanyaan variabel kepuasan kerja. Indikator paling rendah adalah pada indikator promosi (4,08).

4. Kinerja Pegawai

Tabel 5.8
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y5	108	2	3	5	4.13	.412
y6	108	2	3	5	4.19	.436
y7	108	1	4	5	4.19	.390
y8	108	2	3	5	4.23	.466
y9	108	2	3	5	4.19	.456

Sumber : Data Diolah 2019.

Hasil deskripsi terhadap variabel kinerja dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemandirian dan produktivitas menggambarkan jawaban paling banyak dipilih ditunjukkan melalui angka *mean* adalah skor 4, artinya bahwa untuk seluruh butir pertanyaan yang digunakan sebagai indikator variabel penelitian, responden paling sering menyatakan pilihan jawaban setuju (skor 4). Hal ini memberikan makna bahwa responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas seluruh indikator pertanyaan pada variabel kinerja. Indikator dengan nilai mean paling rendah adalah pada kualitas dengan mean 4.13.

5.1.4 Analisis Data

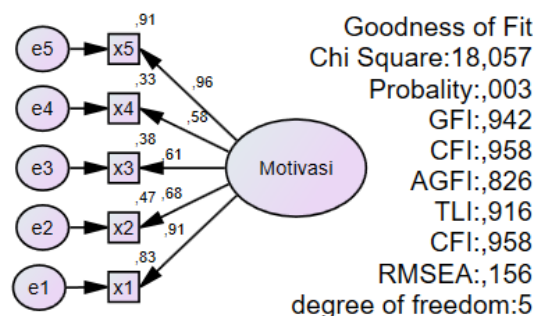
Model estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* karena jumlah data adalah 138 responden yang berada pada kisaran 100-200 buah. Sebelum pada pengujian model penuh, terlebih dahulu dilakukan pengujian secara bertahap yakni estimasi *measurement model* (uji kecocokan model) dengan teknik *confirmatory factor analysis*.

1. Analisis Konfirmatori (Uji Kecocokan Model)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel atau konstruk laten yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 variabel. Tujuan dari analisis konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi pembentuk variabel laten. *Confirmatory factor analysis* dilakukan terhadap setiap variabel laten maupun untuk konstruk variabel eksogen dan endogen.

a. Motivasi Kerja

Gambar 5.1
Model Struktur Variabel Motivasi



Sumber : Data Diolah 2019.

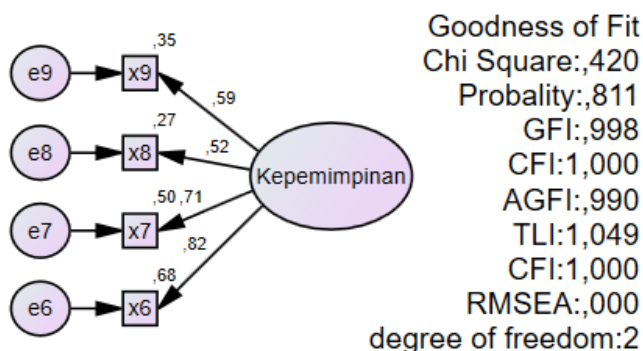
Model structural menunjukkan semua indikator $> 0,5$ dan nilai *chi-square* sebesar 18,05 dan *degree of freedom* sebesar 5. Tabel tersebut nilai

CMIN/Df, GFI, CFI, TLI, CFI berada pada nilai *good fit*, meskipun nilai AGFI, RMSEA dalam kategori marginal akan tetapi mendekati nilai yang direkomendasikan, maka model tersebut masih layak untuk dilanjutkan. Ini artinya model tersebut cukup *fit* dan layak untuk digunakan.

b. Gaya Kepemimpinan

Model struktural adalah hubungan antara variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator untuk mengukurnya) independen dan dependen. Hasil dari uji *structural* model dapat dilihat pada gambar berikut;

Gambar 5.2
Model Struktural Variabel Gaya Kepemimpinan



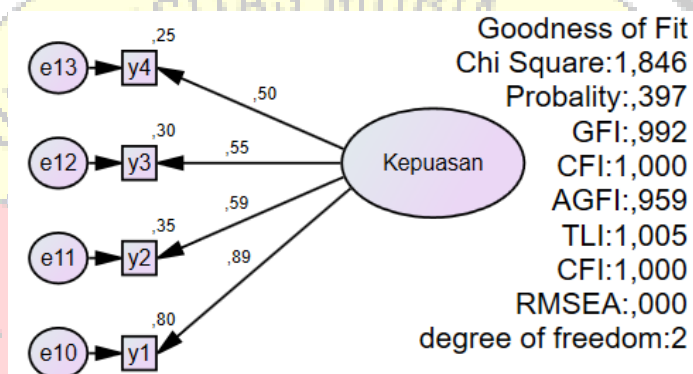
Sumber : Data Diolah 2019.

Model structural tersebut menunjukkan bahwa semua indikator $> 0,5$, hasil nilai chi-square sebesar 0,420 dan *degree of freedom* sebesar 2. Hasil tersebut juga mendapatkan nilai CMIN/Df, GFI, CFI, AGFI, TLI, CFI berada pada nilai *good fit*, meskipun nilai RMSEA dalam kategori marginal akan tetapi mendekati nilai yang direkomendasikan, maka model tersebut masih layak untuk dilanjutkan. Ini artinya model tersebut cukup *fit* dan layak untuk digunakan.

c. Kepuasan Kerja

Model struktural adalah hubungan antara variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator untuk mengukurnya) independen dan dependen. Hasil dari uji *structural* model dapat dilihat pada gambar berikut;

Gambar 5.3
Model Struktural Variabel Kepuasan Kerja



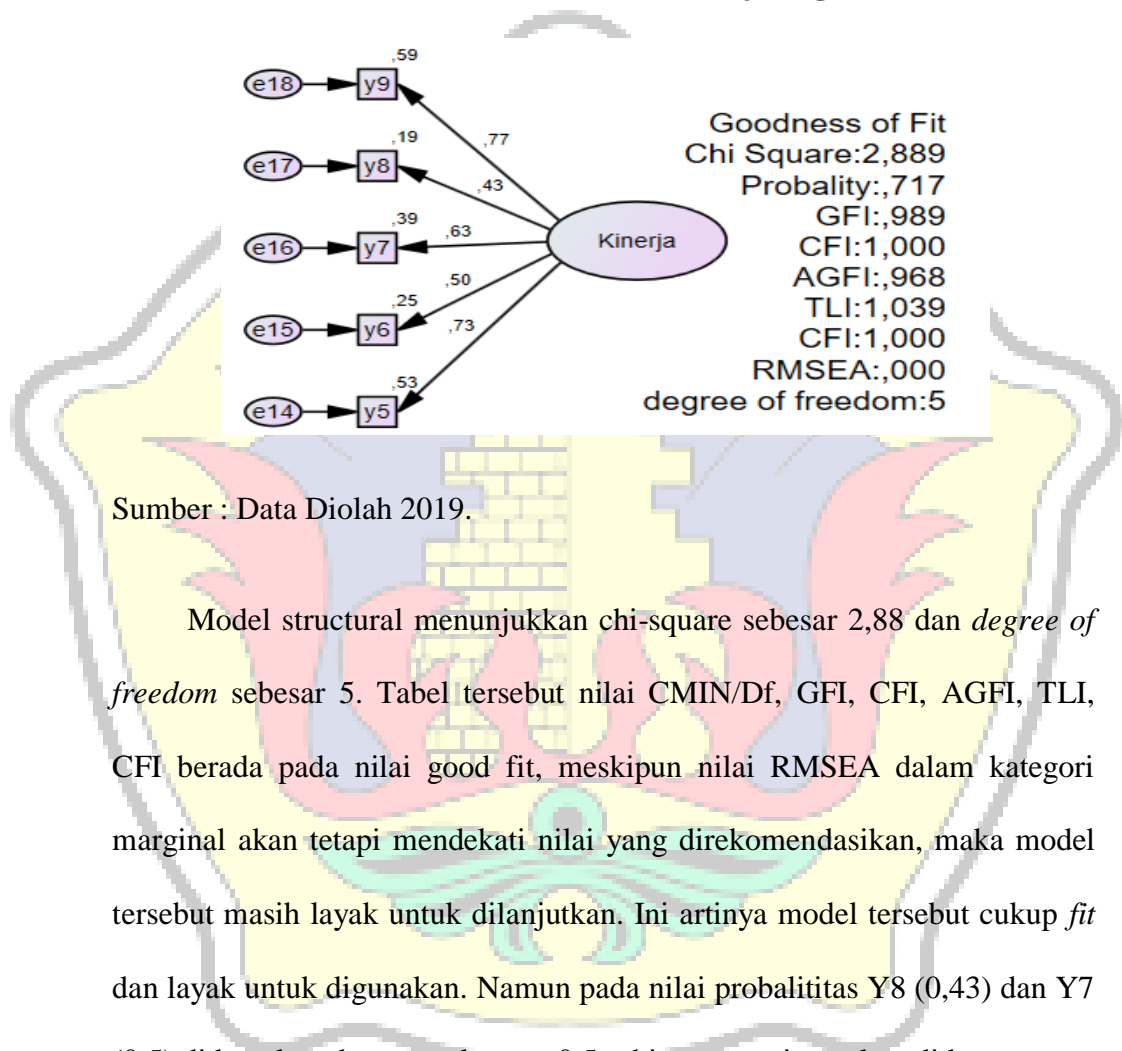
Sumber : Data Diolah 2019.

Model struktural menunjukkan nilai chi-square sebesar 1,846 dan nilai *degree of freedom* sebesar 2, nilai CMIN/Df, GFI, CFI, AGFI, TLI, CFI berada pada nilai *good fit*, meskipun nilai RMSEA dalam kategori marginal akan tetapi mendekati nilai yang direkomendasikan, maka model tersebut masih layak dilanjutkan. Ini artinya model tersebut cukup *fit* dan layak untuk digunakan.

d. Kinerja

Model struktural dapat dilihat pada gambar berikut;

Gambar 5.4
Model Struktural Variabel Kinerja Pegawai



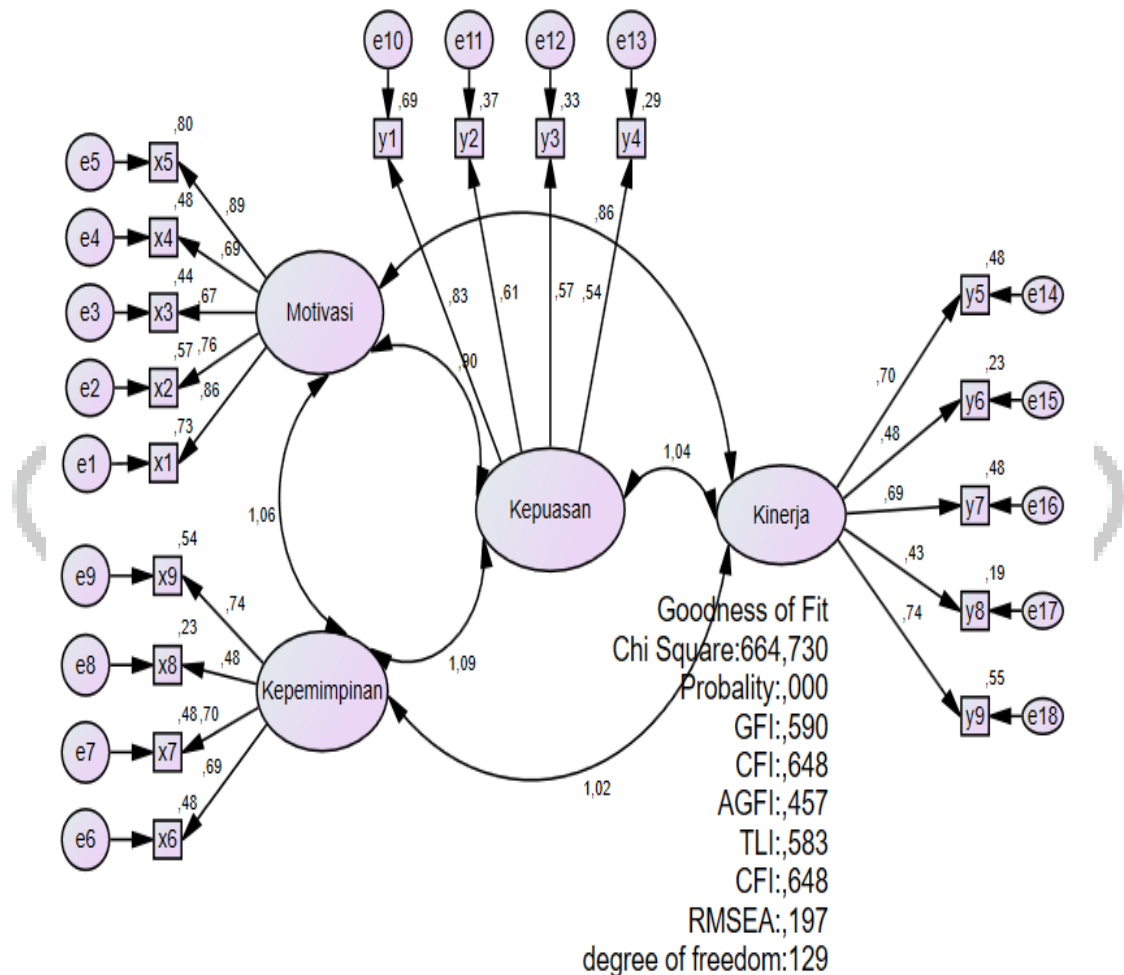
Sumber : Data Diolah 2019.

Model structural menunjukkan chi-square sebesar 2,88 dan *degree of freedom* sebesar 5. Tabel tersebut nilai CMIN/Df, GFI, CFI, AGFI, TLI, CFI berada pada nilai good fit, meskipun nilai RMSEA dalam kategori marginal akan tetapi mendekati nilai yang direkomendasikan, maka model tersebut masih layak untuk dilanjutkan. Ini artinya model tersebut cukup *fit* dan layak untuk digunakan. Namun pada nilai probabilitas Y8 (0,43) dan Y7 (0,5) didapatkan data yang kurang 0,5 sehingga nantinya akan didrop.

2. Analisis Konfirmatiry *Full Measurement*

Hasil analisa jalur konfirmatory variabel laten *full measurement* pada 4 variabel yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar berikut;

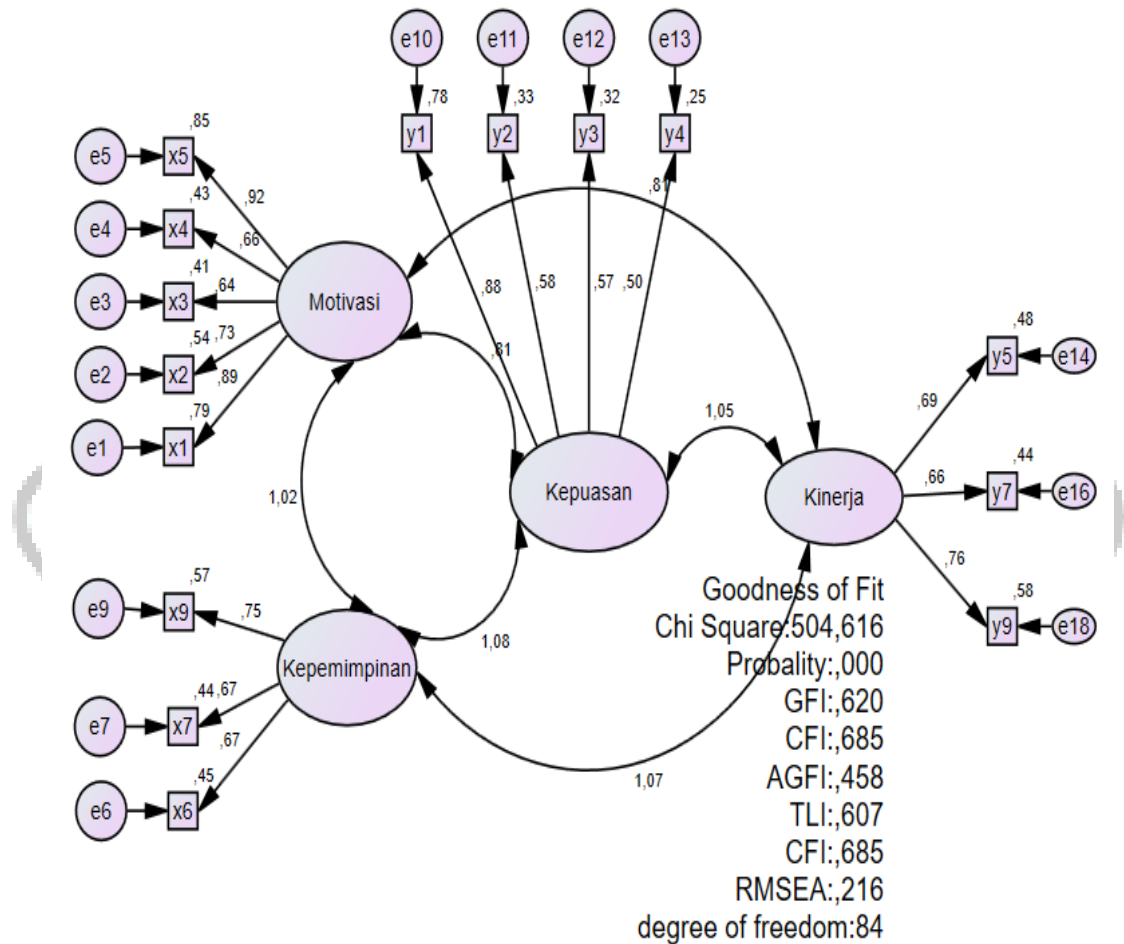
Gambar 5.5
Confirmatory Factor Analysis Full Measurement



Sumber : Data Diolah 2019.

Hasil analisa *full measurement* pada semua variabel didapatkan adanya indikator yang tidak memenuhi syarat syarat validitas ($> 0,5$) yaitu pada variabel x8, y6 dan y8. Variabel ini selanjutnya didrop dalam persamaan. Hasil analisa dapat dilihat pada gambar sebagai berikut;

Gambar 5.6
Modifikasi Analysis Full Measurement



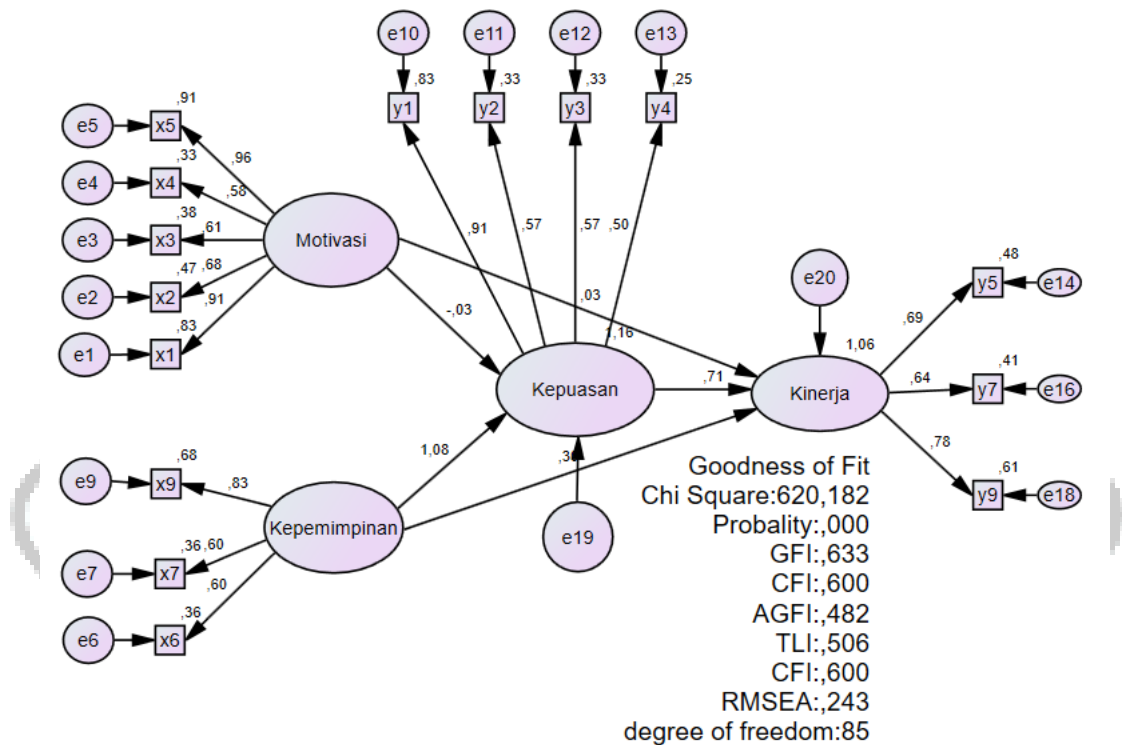
Sumber : Data Diolah 2019.

Hasil *confirmatory factor analysis* adalah pengukuran terhadap dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian tersebut. Analisa selanjutnya dibuat persamaan full model.

3. Analisis Full Model

Setelah dilakukan analisa konfirmatory, maka hasil analisa full model dapat dilihat pada gambar sebagai berikut;

Gambar 5.7
Analysis Full Model



Sumber : Data Diolah 2019.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dalam SEM digunakan *construct validity* atau sering disebut juga *factorial validity* dengan menguji validitas *konvergen* dan *diskriminan*.

a. Validitas Konvergen (Validitas Konstruk)

Validitas *konvergen* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas *konvergen* dengan program AMOS dapat dilihat dari nilai *loading* faktor untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading* faktor yang tinggi menunjukkan bahwa tiap indikator konstruk *converge* pada satu titik.

Berdasarkan uji persamaan konfirmatory (CFA) didapatkan nilai *loading factor* yang terlihat pada t hitung semuanya > 0.5 dan hasil ini juga dapat dilihat pada hasil analisa dengan kriteria *critical ratio* (CR) > 1.96 sebagai berikut;

Tabel 5.9
Nilai *Loading Factor* Analisis Faktor

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi1	1,000				
Motivasi2	,765	,089	8,575	***	par_3
Motivasi3	,862	,118	7,338	***	par_4
Motivasi4	,805	,122	6,612	***	par_5
Kepemimpinan1	1,000				
Kepemimpinan2	,934	,170	5,504	***	par_1
Kepemimpinan3	1,542	,230	6,715	***	par_2
Kepuasan1	1,000				
Kepuasan2	,629	,098	6,447	***	par_6
Kepuasan3	,676	,106	6,409	***	par_7
Kepuasan4	,581	,110	5,286	***	par_8
Motivasi1	1,111	,069	16,072	***	par_9
Kinerja2	1,000				
Kinerja3	,880	,139	6,332	***	par_10
Kinerja4	1,253	,163	7,674	***	par_11

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan hasil tabel tersebut (*standardized loading estimate*) menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) $> 1,96$ dan nilai $p > 0,05$ (untuk *** signifikan $< 0,001$) sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari variabel konstruk yang mampu menyusun variabel laten dan dinyatakan valid.

b. Reliabilitas Konstruk

Model yang telah diuji kesesuaiannya (*model fit*), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah uji reliabilitas model menunjukkan bahwa dalam sebuah model, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Nilai batas uji *reliabilitas* konstruk adalah $> 0,7$ sehingga data mempunyai reliabilitas yang baik. Hasil uji reliabilitas konstruk dalam penelitian ini adalah;

Tabel 5.10
Hitung Construct Reliability

	St. Loading Factors	St. Loading2	Meas. Error (1-St. Loading2)	Construct Reliability (CR)
Motivasi1	0,912	0,831744	0,168256	0,87
Motivasi2	0,682	0,465124	0,534876	
Motivasi3	0,613	0,375769	0,624231	
Motivasi4	0,576	0,331776	0,668224	
Motivasi5	0,956	0,913936	0,086064	
	3,739	2,918349	2,081651	
	13,980121	8,516760886		
Kepemimpinan1	0,597	0,356409	0,643591	0,718
Kepemimpinan2	0,6	0,36	0,64	
Kepemimpinan3	0,826	0,682276	0,317724	
	2,023	1,398685	1,601315	
	4,092529	1,956319729		
Kepuasan1	0,912	0,831744	0,168256	0,742
Kepuasan2	0,573	0,328329	0,671671	
Kepuasan3	0,571	0,326041	0,673959	
Kepuasan4	0,495	0,245025	0,754975	
	2,551	1,731139	2,268861	
	6,507601	2,996842237		
Kinerja1	0,692	0,478864	0,521136	0,75
Kinerja2	0,643	0,413449	0,586551	
Kinerja3	0,784	0,614656	0,385344	
	2,119	1,506969	1,493031	
	4,490161	2,270955567		

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan penghitungan tersebut didapatkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk $> 0,7$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk yang baik.

c. *Average Variance Extrace (AVE)*

Dalam analisis factor konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *Variance Extracted (AVE)* dihitung dengan hasil berikut :

$$AVE = \frac{\sum Std.Loading^2}{\sum Std.Loading^2 + \sum e_j}$$

Tabel 5.11
Nilai *Variance Extracted (AVE)*

	St. Loading Factors	St. Loading ²	Meas. Error (1-St. Loading ²)	Variance Extracted (AVE)
Motivasi1	0,912	0,831744	0,168256	0,803
Motivasi2	0,682	0,465124	0,534876	
Motivasi3	0,613	0,375769	0,624231	
Motivasi4	0,576	0,331776	0,668224	
Motivasi5	0,956	0,913936	0,086064	
	3,739	2,918349	2,081651	
	13,980121	8,516760886		
Kepemimpinan1	0,597	0,356409	0,643591	0,549
Kepemimpinan2	0,6	0,36	0,64	
Kepemimpinan3	0,826	0,682276	0,317724	
	2,023	1,398685	1,601315	
	4,092529	1,956319729		
Kepuasan1	0,912	0,831744	0,168256	0,569
Kepuasan2	0,573	0,328329	0,671671	
Kepuasan3	0,571	0,326041	0,673959	
Kepuasan4	0,495	0,245025	0,754975	
	2,551	1,731139	2,268861	
	6,507601	2,996842237		
Kinerja1	0,692	0,478864	0,521136	0,603
Kinerja2	0,643	0,413449	0,586551	
Kinerja3	0,784	0,614656	0,385344	
	2,119	1,506969	1,493031	
	4,490161	2,270955567		

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan penghitungan tersebut didapatkan bahwa nilai rata-rata AVE semua variabel $> 0,5$ sehingga dinyatakan bahwa variabel penelitian ini mempunyai reliabilitas yang tinggi.

d. Validitas Diskriminan

Discriminant validity mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai *discriminant validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menguji dua konstruk dengan melihat angka korelasinya. Uji *Discriminant Validity* (sesama variabel eksogen), yaitu mengukur seberapa jauh suatu indikator (konstruk) benar benar berbeda dari indikator (konstruk) lainnya. Memenuhi kriteria apabila Nilai Akar Kuadrat dari AVE harus lebih tinggi dari Nilai *Correlation* antar Variabel *Latent*. Nilai akar AVE didapatkan sebagai berikut;

Motivasi : $\sqrt{0,803} : 0,896$

Kepemimpinan : $\sqrt{0,549} : 0,740$

Kepuasan Kerja : $\sqrt{0,569} : 0,754$

Kinerja Pegawai : $\sqrt{0,512} : 0,776$

Berdasarkan nilai akar dari AVE tersebut, maka hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 5.12
Diskriminant Validity

	Motivasi	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja
Motivasi	,896			
Kepemimpinan	,000	,740		
Kepuasan	-,004	,102	,754	
Kinerja	,000	,074	,114	,776

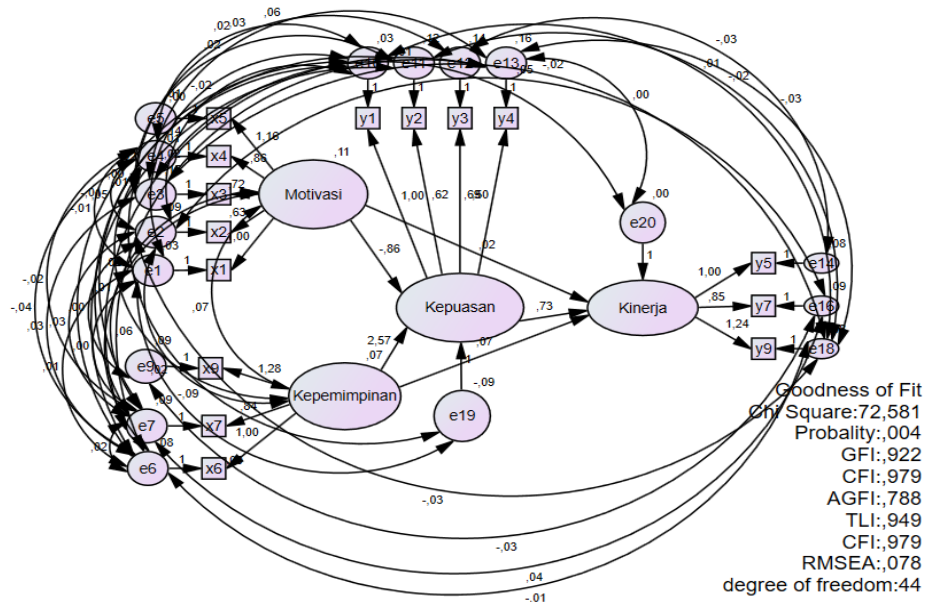
Sumber : Data Diolah 2019.

Hasil nilai akar AVE pada tabel tersebut menunjukkan lebih tinggi dari nilai corelation antar variabel (konstruk laten) sehingga dapat dinyatakan bahwa nilai validitas diskriminan dalam kategori tinggi.

5. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (GOF)

Hasil nilai GOF pada *chi-square* cukup besar yaitu 620,18, namun nilai *chi-square* dipengaruhi oleh nilai *degree of freedom*. Dalam penelitian ini nilai *degree of freedom* adalah 85. Apabila nilai *degree of freedom* lebih kecil maka *chi-square* akan berkurang. Hasil tersebut menunjukkan belum sesuai standar, namun nilainya merupakan nilai yang sudah mendekati standar, untuk mengharap model lebih baik dengan memodifikasi model pada residual yang besar. Modifikasi hanya dilakukan bila peneliti mempunyai justifikasi teoritis yang cukup kuat. Proses modifikasi ini dilakukan pada nilai indikator yang tinggi (tabel MI; *Modification Indices*) dengan menghubungkan *covarian*. Hasil modifikasi full model dapat dilihat pada gambar berikut;

Gambar 5.8
Analysis Full Model Modification



Sumber : Data Diolah 2019.

Gambar tersebut menunjukkan setelah dimodifikasi tidak ada nilai residual yang lebih kecil dari -2,58 atau yang lebih besar dari 2,58 serta nilai MI (*Modification Indices*) yang kecil.

Tabel 5.13
Goodness of Fit Index Modification

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil	Keterangan
Chi Square	Diharapkan kecil	72,58	Good fit
df	Diharapkan kecil	49	Good fit
Significant Probability	≥ 0.05	0.004	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,6	Good fit
GFI	≥ 0.90	0.922	Good fit
CFI	≥ 0.90	0,979	Good fit
AGFI	≥ 0.90	0.788	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.949	Good fit
RMSEA	≤ 0.08	0,078	Good fit

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan hasil modifikasi didapatkan nilai *Model Fit* terjadi perbaikan nilai GFI (0.922), CFI (0,979), AGFI (0.788), TLI (0.949), CFI (0.979) dan nilai RMSEA (0,078). Nilai *goodness of fit* masih ditemukan kriteria marginal, namun menurut Ghozali (2017) kriteria tersebut masih dapat diterima karena mendekati angka yang baik. Selain itu nilai *Chi Square* juga dipengaruhi dari nilai df, yang mana semakin kecil nilai df maka nilai chi square juga semakin kecil.

6. Menilai Evaluasi Model

a. Ukuran Sampel

Ukuran sampel minimal. Menurut Hair, *et al.* yang dikutip Ferdinand (2014) ukuran sampel (data observasi) yang sesuai adalah antara 100-200 karena menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation (ML)*. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 108, yang berarti asumsi untuk sampel telah terpenuhi.

b. Asumsi Normalitas dan Linearitas

Asumsi normalitas *univariate* dan *multivariate* data dapat dilakukan dengan mengamati nilai kritis hasil pengujian *assessment of normality* dari program AMOS. Nilai diluar ring $-1,96 \leq sweknes \leq 1,96$ dapat dikategorikan distribusi data tidak normal, oleh karenanya untuk kasus yang tidak memenuhi asumsi tersebut tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya, hasil data menunjukkan normalitas terpenuhi sebagaimana Tabel berikut;

Tabel 5.14
Hasil Uji Normalitas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y9	3,000	5,000	,684	2,901	,509	1,081
y7	4,000	5,000	1,621	6,877	,627	1,331
y5	3,000	5,000	,897	3,805	1,790	3,796
x5	3,000	5,000	,403	1,708	3,257	6,910
y4	3,000	5,000	,334	1,418	1,569	3,328
y3	3,000	5,000	,414	1,755	1,287	2,731
y2	3,000	5,000	,703	2,981	1,717	3,643
y1	3,000	5,000	,863	3,659	1,520	3,225
x4	3,000	5,000	,381	1,616	,927	1,967
x3	3,000	5,000	,188	,797	1,268	2,689
x2	3,000	5,000	1,464	6,210	1,745	3,702
x1	3,000	5,000	,317	1,343	4,152	8,809
x9	3,000	5,000	,511	2,168	1,184	2,512
x7	3,000	5,000	,779	3,304	3,436	7,289
x6	3,000	5,000	,277	1,176	2,949	6,256
Multivariate					220,700	50,781

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan tabel menunjukkan kriteria *sweknes* yaitu $\pm 1,96$ (sig 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *swekness* tidak ada yang dibawah atau diatas dari $\pm 1,96$ sehingga data berdistribusi normal. Hasil data memberikan nilai critical ratio multivariate sebesar **50,781** dan jika dibandingkan dengan nilai kritisnya 2,58 maka dapat disimpulkan bahwa data tidak normal secara multivariate sehingga dilakukan analisa *Outliers*.

c. Evaluasi *Outliers*

Evaluasi atas *univariate outliers* dengan mengamati data yang memiliki $-3 \leq z\text{-score} \leq 3$ dengan hasil sebagai berikut;

Tabel 5.15
Evaluasi Outliers

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum
Zscore(x1)	108	5.35656	-2.75268	2.60388
Zscore(x2)	108	5.23296	-3.00411	2.22885
Zscore(x3)	108	4.17570	-2.22317	1.95252
Zscore(x4)	108	4.20675	-2.37604	1.83072
Zscore(x5)	108	5.05213	-2.64301	2.40912
Zscore(x6)	108	4.89644	-2.53889	2.35754
Zscore(x7)	108	5.27056	-2.83049	2.44008
Zscore(x8)	108	4.89644	-2.53889	2.35754
Zscore(x9)	108	4.39228	-2.48083	1.91146
Zscore(y1)	108	4.75663	-2.70864	2.04799
Zscore(y2)	108	4.69275	-2.62881	2.06394
Zscore(y3)	108	4.34538	-2.41410	1.93128
Zscore(y4)	108	4.38588	-2.37569	2.01020
Zscore(y5)	108	4.85135	-2.74012	2.11124
Zscore(y6)	108	4.59212	-2.72126	1.87086
Zscore(y7)	108	2.56240	-.47452	2.08788
Zscore(y8)	108	4.29395	-2.64396	1.64999
Zscore(y9)	108	4.38133	-2.59634	1.78498
Valid N (listwise)	108			

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut didapatkan bahwa nilai maksimum yang berada diluar nilai $-3 \leq z\text{-score} \leq 3$, maka tidak akan diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Dalam penelitian ini semua data masih diantara $-3 \leq z\text{-score} \leq 3$, jadi tidak ada *univariate outliers*.

Evaluasi *Multivariate Outliers* diamati pada *output* dari program AMOS yang akan terlihat angka Jarak Mahalonobis, bila *Mahalonobis d-Squared* pada komputasi AMOS ada yang lebih besar dari nilai *Chi-Square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel dan pada tingkat signifikansinya 0,001 maka data tersebut menunjukkan adanya *Multivariate Outliers*. Nilai

Chi Square (X^2) (49; 0,001) = 85,35. Sedang pada *Mahalonobis d-Squared* yang tertinggi 61,618 (masih dibawah nilai chi square), sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian ini tidak terdapat *Multivariate Outliers*.

d. Asumsi *Multikolinearitas* dan *Singularitas*

Asumsi atas multikolinearitas dan singularitas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*). Program AMOS telah menyediakan fasilitas "*Warning*" apabila terdapat indikasi multikolinearitas dan singularitas, dari hasil output tidak ada "*Warning*" jadi asumsi multikolinearitas dan singularitas terpenuhi.

7. Uji Kovarians

Kovarians menunjukkan hubungan linear diantara dua variabel. Konsep dari kovarians mirip dengan konsep korelasi, yaitu melihat hubungan diantara dua variabel, namun kovarians lebih menekankan pada variasi dari kedua variabel yang terjadi secara bersama-sama. Jika suatu variabel memiliki hubungan linear yang positif, maka kovariansnya positif. Jika hubungan diantara dua variabel bertolak belakang, maka kovariansnya adalah negatif, dan jika tidak terdapat hubungan di antara dua variabel, maka kovariansnya adalah nol. Nilai kovarians tidak terbatas, bisa negatif dan juga bisa positif.

Uji kovarians dapat dilihat pada kolom *Covariancesx* pada lampiran dan diperoleh hasil positif di tiap hubungan linear antar variabel. Tidak ada hubungan antar variabel yang kovariansnya bernilai negatif atau nol sehingga model ini sesuai untuk dilakukan analisa lebih lanjut.

8. Uji Kausalitas

a. Persamaan Regresi (*Estimate*)

Uji statistik pengaruh antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikan, sedangkan untuk menilai koefisien regresi identik dengan *standardized beta* dapat dilihat pada nilai *estimate* pada tabel *Standardized Regression Weight*.

Tabel 5.16
Hasil Estimasi Standardized Regression Weight

			Estimate
Kepuasan	<---	Motivasi	-,763
Kepuasan	<---	Kepemimpinan	1,818
Kinerja	<---	Kepemimpinan	,059
Kinerja	<---	Motivasi	,022
Kinerja	<---	Kepuasan	,930

Sumber : Data Primer Diolah 2019.

Hasil analisis tahap akhir terhadap model keseluruhan, dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) atau dikenal dengan persamaan regresi sebagai berikut;

$$Y1 = -0,763 (\text{Motivasi Kerja}) + 1,818 (\text{Gaya Kepemimpinan})$$

$$Y2 = 0,059 (\text{Gaya Kepemimpinan}) + 0,022 (\text{Motivasi Kerja}) + 0,930 (\text{Kepuasan Kerja})$$

Hasil persamaan regresi ini dapat dijelaskan bahwa setiap peningkatan 1 kali Kepuasan kerja (Y1) karena adanya perubahan dari variabel, yaitu sebesar 76,3% dari motivasi kerja ditambah 1,8 kali dari gaya kepemimpinan. Sedangkan 1 kali peningkatan kinerja pegawai (Y2)

dikarenakan adanya perubahan secara simultan dari beberapa variabel yaitu sebesar 5,9% dari gaya kepemimpinan dan 2,2% motivasi kerja serta 93% dari kepuasan kerja.

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi atau R square (R^2) yang dihasilkan dari model persamaan struktural untuk menyatakan besarnya pengaruh yang diberikan kepada variabel terikat dari variabel bebas yang terkait dengan jalur pengaruh masing-masing menunjukkan hasil sebagai berikut;

Tabel 5.17
Koefisien Determinasi (*Squared Multiple Correlation*)

	Estimate
Kepuasan	1,605
Kinerja	1,032

Sumber : Data Primer Diolah 2019.

Hasil analisis menunjukkan dalam model ini variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang secara simultan (bersama-sama) memberikan pengaruhnya terhadap nilai kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 1,6 kali sementara terhadap Kinerja pegawai (Y2) pengaruhnya adalah lebih besar yakni 1 kali. Hal ini berarti proporsi pengaruh yang diberikan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen pada penelitian ini memberikan kontribusi pengaruh yang besar, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

9. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *significance probability* masing-masing hubungan antar variabel. Tabel pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS dalam bentuk output *Regression Weights* seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 5.18
Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan <--- Motivasi	-,863	,532	-1,622	,105	par_12
Kepuasan <--- Kepemimpinan	2,569	,735	3,493	***	par_13
Kinerja <--- Kepemimpinan	,066	,193	,341	,733	par_14
Kinerja <--- Motivasi	,019	,115	,168	,866	par_15
Kinerja <--- Kepuasan	,733	,133	5,520	***	par_16

Keterangan : *** (= 0,000, P value sangat kecil dan berada di bawah 0,05)

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat adanya pengaruh signifikansi atau tidaknya berdasarkan nilai P-value. Hasil hipotesis pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini;

Tabel 5.19
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	C.R	P	Keterangan
H1 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	-1,622	,105	Ditolak
H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.	3,493	***	Diterima
H3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	,168	,866	Ditolak
H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	,341	,733	Ditolak
H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	5,520	***	Diterima

Keterangan: signifikansi 5% (0,05).

Sumber : Data Diolah 2019.

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis I berbunyi motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dari analisis jalur yang mendapatkan nilai $p (0,105) > 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh tidak signifikan sehingga hipotesis I **ditolak**.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis II berbunyi gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis jalur diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena nilai $p (0,000) < 0,05$ sehingga menunjukkan pengaruh positif signifikan sehingga hipotesis II **diterima**.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis III berbunyi motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisa jalur diketahui nilai $p (0,866) > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis III **ditolak**.

d. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV berbunyi gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa nilai $p (0,866) > 0,05$ yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan sehingga sehingga hipotesis IV **ditolak**.

e. Uji Hipotesis V

Hipotesis V berbunyi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisa jalur diketahui nilai $p (0,000) < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan hipotesis V **diterima**.

10. Analisis Intervening

Analisis ini digunakan untuk melihat kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, maupun pengaruh totalnya. Menurut Ferdinand (2014) pengaruh langsung (*direct effect*) merupakan koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara dan pengaruh total (*total effect*) adalah pengaruh dari berbagai hubungan. Pengaruh langsung dari model penelitian ini disajikan dengan nilai *standardized solution unconstrained anlysis*.

Tabel 5.20
Analisis Intervening

Standardized		Motivasi	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja
Direct Effects	Kepuasan	-,763	1,818	,000	,000
	Kinerja	,022	,059	,930	,000
Indirect Effects	Kepuasan	,000	,000	,000	,000
	Kinerja	-,710	1,691	,000	,000
Total Effects	Kepuasan	-,763	1,818	,000	,000
	Kinerja	-,688	1,750	,930	,000

Sumber : Data Diolah 2019.

Berdasarkan tabel diatas, untuk melihat apakah variabel kepuasan kerja menjadi hubungan antara variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai, yaitu dengan membandingkan nilai *standardized direct effects* dan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari *standardized indirect effects* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut memiliki pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut (independen dan dependen).

a. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan analisa didapatkan secara langsung pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,022, sedangkan pengaruh secara tidak langsung (*Indirect effect*) menunjukkan nilai -0,710. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh lebih kecil terhadap kinerja sehingga dalam hal ini kepuasan kerja secara signifikan belum mampu menjadi penghubung (intervening) antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan analisa didapatkan secara langsung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah 0,059, sedangkan pengaruh secara tidak langsung (*Indirect effect*) menunjukkan nilai 1,691. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja

secara signifikan mampu memediasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis mendapatkan nilai $p (0,105) > 0,05$ yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis I ditolak karena nilai $p > 0,05$. Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Terkait dengan motivasi individu dalam suatu organisasi, motivasi dapat dikaitkan dengan suatu dorongan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dimana motivasi yang tidak menggambarkan adanya pemenuhan kebutuhan pegawai dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja. Penelitian ini mendapatkan aspek motivasi dengan skor yang rendah adalah motivasi dalam kebutuhan fisiologis, hal ini dikarenakan perhatian pada pemenuhan kebutuhan makan, sandang dan papan sudah tercapai melalui usaha sendiri dengan gaji dan insentif yang diterima setiap bulan. Perhatian dalam pemenuhan kebutuhan ini berjalan secara wajar dan tidak berkaitan dengan organisasi sehingga tidak menentukan tingkat kepuasan pegawai.

Jawaban responden yang paling rendah adalah pada aspek promosi jawaban, padahal pada kenyataan di lapangan harapan pegawai lebih pada pemenuhan peningkatan karir untuk aktualisasi diri sehingga motivasi yang

dimiliki pegawai tidak berorientasi pada prestasi dan promosi di lingkungan organisasi. Motivasi merupakan suatu yang esensial dalam menunjang kinerja pegawai dan pada akhirnya akan menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi yang didapatkan pegawai tidak berdasarkan pada kepuasan kerja sehingga belum mampu mempengaruhi kepuasan secara signifikan. Kebutuhan yang menjadi pemikiran pegawai adalah pada pemenuhan kebutuhan dasar fisik seperti kenyamanan rumah yang jauh dan ada sebagian yang kontrak dan kost sehingga kurang mendukung pada kepuasan pegawai.

Penelitian ini didukung dengan Dharmawan et al (2012) yang membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Alam (2015) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya. Motivasi sangat erat kaitannya dengan

kepuasan kerja pegawai, dan beberapa penelitian terdahulu sangat mendukung atas pernyataan tersebut, diantaranya hasil penelitian Juniantara (2015) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian lain yang mendukung penelitian ini diketahui bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam, meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan yang dilakukan.

5.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis mendapatkan nilai $p(0,000) < 0,05$ yang menunjukkan bahwa hipotesis diterima yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai ditentukan dari banyak faktor, termasuk kepemimpinan. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa kepemimpinan dengan indikator kharisma, motivasi, simulasi intelektual dan individual consideration yang dijawab dengan kriteria setuju dapat

berpengaruh pada kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif dan efisien serta sesuai harapan pegawai dalam hal pekerjaan, atasan, teman sekerja, promosi dan gaji sehingga kepemimpinan yang baik akan membuat kepuasan kerja yang meningkat.

Penelitian Arifzan (2015) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam rangka meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian Alam (2015) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan menjadi factor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Penelitian Diansyah (2018) membuktikan bahwa pekerja yang menerima penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan harapan mereka sendiri akan lebih puas. Pimpinan yang efektif dan efisien dalam mengarahkan bawahan dalam mencapai visi misi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi

pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap pegawai mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai, Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik.

Aspek kepuasan kerja sangat luas sehingga kepemimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan adalah yang dilakukan secara efektif. Sedangkan kepemimpinan dalam penelitian ini masih terbatas sehingga tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang kurang efektif akan berdampak pada harapan yang kurang. Sedangkan seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

5.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil analisis mendapatkan nilai $p (0.866) > 0,05$ yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai atau dengan kata lain hipotesis ditolak karena nilai $p > 0,05$. Setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda, dimana motivasi setiap pegawai terbentuk melalui beberapa langkah seperti adanya penghargaan, paksaan dan identifikasi dari pegawai. Motivasi kerja individual tergantung sikap (*attitude*) sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi kerja. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi lebih pada aspek pimpinan dan beberapa factor sehingga dalam hal ini motivasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini didukung dengan penelitian Dhermawan et all (2012) yang membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi dari dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan, kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja maupun atasan. Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan memberikan kemungkinan mendapatkan hadiah sementara motivasi negatif adalah proses mempengaruhi seseorang melalui kekuatan ketakutan seperti kehilangan pengakuan, uang atau jabatan. Pegawai yang tidak memperhatikan akan bentuk motivasi ini akan mempunyai semangat

tersendiri dalam meningkatkan kinerja mereka sehingga aspek motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara umum terdapat bentuk motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja berupa kesadaran tentang makna pekerjaan yang dilaksanakan. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Memotivasi kerja ditujukan ke arah pemenuhan kebutuhan. Pegawai yang terpenuhi kebutuhannya akan terjaga integritas kejiwaannya untuk selanjutnya dengan perasaan yang tenteram serta penuh gairah mau untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik, maka diharapkan pegawai dapat mewujudkan disiplin kerja dan semangat kerja yang tinggi. Akan tetapi aspek motivasi ini belum tentu akan meningkatkan kinerja pegawai karena banyak factor yang menghambat dalam peningkatan kinerja seperti konflik dalam pekerjaan dan pribadi.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Krisdiyanto (2014) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Pegawai dalam sebuah institusi menjadi individu yang bekerja efektif bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Efektifitas organisasional dicapai pegawai melalui perhatian bagi kebutuhan fisik dan emosional pegawai. Motivasi kerja diwujudkan melalui perhatian, usaha dan ketahanan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dorongan dalam melakukan pekerjaan secara optimal muncul karena adanya kemampuan individu dalam

menyelesaikan masalah (konflik) serta kemampuan pegawai. Penelitian Marsudi (2017) membuktikan bahwa motivasi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki. Kinerja pegawai diartikan sebagai keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seorang pegawai melalui pengevaluasian/penilaian yang dilakukan organisasi selama periode tertentu dan kinerja pegawai ini merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Kinerja akan mendapatkan hasil yang optimal jika faktor yang mempengaruhinya dapat dipenuhi seperti motivasi kerja.

Motivasi kerja yang tinggi berpengaruh pada alokasi usaha yang diberikan pegawai untuk bekerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja lebih tinggi akan melakukan usaha-usaha dengan intensitas lebih tinggi untuk menyelesaikan setiap pekerjaannya. Usaha yang lebih keras ini akan berbanding lurus dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang bisa diselesaikannya. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tersebut. Penilaian kerja pegawai didasarkan atas penilaian dan kemampuan dari karyawan yang bersangkutan dengan menilai faktor-faktor kemampuan, disiplin, dan kreativitas. Kinerja merupakan cerminan dari motivasi karyawan yang dinilai. Jadi tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari cerminan perilaku dan kemampuan (motivasi) pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Penelitian Rumasukun et

all (2015) membuktikan bahwa motivasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Motivasi dan kemampuan adalah unsur-unsur yang membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya atau tugasnya. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil analisis mendapatkan nilai $p (0,866) > 0,05$ yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan sehingga hipotesis ditolak yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai $p > 0,05$. Hal ini disebabkan kepemimpinan secara umum dilakukan secara ketat sehingga membatasi ruang gerak pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif.

Dalam penelitian ini kepemimpinan yang dilakukan melalui indikator kharisma, motivasi, simulasi intelektual dan individual *consideration* belum mampu menunjukkan dorongan yang nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai berupa kualitas, kuantitas, ketepatan, kemandirian, kerjasama dan tanggung jawab sehingga kepemimpinan

tersebut berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Yulianto (2014) menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan yang kurang efektif dalam memberikan dukungan dan menggerakkan bawahan akan menyebabkan produktivitas kerja yang menurun. Kepemimpinan tidak ada yang ideal karena bersifat kondisional sesuai kondisi masing-masing instansi. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang efektif diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan situasional mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Namun pada sebagian pegawai mempersepsikan bahwa kepemimpinan hanya mampu mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan dan secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja secara nyata (Baihaqi, 2013).

Penelitian Utari (2015) dibuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja merupakan kesediaan

pegawai untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Pelaksanaan kinerja yang optimal dihubungkan dengan karakter dari sumber daya, sehingga dalam hal ini kepemimpinan tidak ada kontribusi secara langsung dalam meningkatkan kreativitas dan produktivitas pegawai. Kepemimpinan yang baik hanya akan membentuk motivasi pegawai belum pada hasil kerja yang diharapkan. Kepemimpinan terbatas pada kemampuan memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

5.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil analisis mendapatkan nilai $p(0,000) < 0,05$ yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga setiap pekerjaan yang diberikan akan dapat diselesaikan dengan baik. Organisasi harus bisa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya yaitu Penelitian Nugrahaningsih (2017), Cahyana (2017) dan Putra (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga asset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Penurunan kepuasan kerja dapat dilihat dari peningkatan jumlah karyawan yang berhenti sehingga penurunan kepuasan kerja tersebut menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari penurunan produktivitas dan kreativitas pegawai di lingkungan organisasi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Aspek kepuasan ini berkaitan dengan beberapa indikator seperti pengakuan, gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi dan rekan kerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian individu terhadap pekerjaan mereka. Penilaian ini bersifat subyektif yang diekspresikan melalui perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas. Apabila karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkannya dan mampu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, maka karyawan akan merasa puas dan sebaliknya.

Penelitian Saputra (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai semakin meningkat kinerjanya. Kepuasan kerja sebagai bentuk ungkapan senang atas harapan pegawai terhadap organisasinya dalam bentuk pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan supervisi. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga orang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif sedangkan seorang yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Penelitian Nurcahyani (2016) dan Purba et all (2019) juga membuktikan bahwa pegawai yang merasakan kepuasan kerja, kinerja akan menjadi efektif, maka kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Luturmas (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap karyawan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja bagi seorang karyawan akan berdampak positif bagi perusahaan, yang sudah pasti akan meningkatkan produktivitas bagi perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi atau optimal akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi dan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan. Karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang dan nyaman,

sehingga kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar tercapainya produktivitas yang tinggi.

Penelitian Abidin (2015) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan sebagai bentuk kepuasan kerja. Aspek kepuasan ini berkaitan dengan beberapa indikator seperti pengakuan, gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi dan rekan kerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian individu terhadap pekerjaan mereka. Penilaian ini bersifat subyektif yang diekspresikan melalui perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas. Apabila karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkannya dan mampu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, maka karyawan akan merasa puas dan sebaliknya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga setiap pekerjaan yang diberikan akan dapat diselesaikan dengan baik. Organisasi harus bisa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai bentuk ungkapan senang atas harapan pegawai terhadap organisasinya dalam bentuk pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan supervisi. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan dalam bekerja.

5.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil analisa jalur didapatkan secara langsung pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh secara tidak langsung (*Indirect effect*). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan belum mampu menjadi penghubung (mediasi) pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan motivasi sebagai bentuk daya dorong untuk menggerakkan individu dalam memenuhi kebutuhan pribadinya termasuk kebutuhan dalam organisasi sehingga ada dan tidaknya kepuasan kerja secara langsung lebih meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan aspek kepuasan ini berkaitan dengan hasil kinerja tersebut, bukan pada motivasi kerja. Hal ini sebagaimana penelitian Arifzan (2015) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan tidak mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang memiliki motivasi kerja belum tentu memiliki kepuasan kerja yang tinggi, karena dua hal ini memiliki konsekuensi yang berbeda dalam mempengaruhi peningkatan kinerja. Motivasi lebih mengarah pada proses menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja lebih fokus pada hasil kinerja pegawai. Organisasi harus bisa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai bentuk ungkapan senang atas harapan pegawai terhadap organisasinya dalam bentuk pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan supervisi. Penelitian ini didukung dari penelitian

Alam (2015) yang mendapatkan adanya pengaruh positif yang signifikan interaksi motivasi kerja (X1) dengan kepuasan kerja (M) terhadap kinerja pegawai (Y). Fungsi motivasi kerja yang ada dalam diri pegawai dalam bekerja kurang terlihat dan begitu juga upaya pimpinan dalam memotivasi pegawainya juga kurang maksimal, sehingga kepuasan kerja yang dimiliki pegawai tidak terlihat dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Dhermawan et al (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Organisasi yang kurang memperhatikan motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawainya secara maksimal akan berdampak terhadap rendahnya peningkatan kinerja. Hasil penelitian membuktikan pengaruh tidak signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan kajian teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai, semakin ada kesempatan untuk memperoleh kepuasan dari hasil kerjanya, semakin bergairah pegawai untuk bekerja dengan mengerahkan semua kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Arifzan (2015) juga mendapatkan hasil yang berbeda bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating, yang artinya dengan adanya pegawai yang termotivasi maka dapat dengan mudah mencapai kinerja yang diharapkan dalam organisasi

sehingga kepuasan kerja akan mudah dicapai. Hal ini juga dapat ditambahkan bahwa perbedaan hasil hipotesis ini dengan penelitian sebelumnya, disebabkan belum optimalnya kemampuan organisasi dalam memberikan motivasi kerja yang ada pada diri pegawai serta kurangnya pimpinan organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, sehingga berdampak terhadap kurang maksimalnya pelaksanaan kinerja pegawai dan peningkatan kinerja belum sesuai dengan yang diharapkan.

5.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis jalur didapatkan secara langsung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh secara tidak langsung (*Indirect effect*) sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan aspek gaya kepemimpinan yang efektif mampu membuat kinerja meningkat karena pegawai mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian didukung dari penelitian Baihaqi (2013) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Hasil temuan dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa peran gaya kepemimpinan yang ada dapat mendukung kepuasan kerja pegawai yang lebih maksimal dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai. Dengan

kata lain organisasi lebih mengutamakan peran dan penguatan terhadap gaya kepemimpinan dan hal ini sudah diselaraskan dengan peningkatan atau penguatan dari sisi kepuasan kerja yang diharapkan pegawai dalam bekerja. Sehingga terjalin interaksi yang positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai (Alam, 2015). Pimpinan harus memperhatikan kepuasan kerja yang ada pada pegawai baik dari sisi kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan penyelia (pimpinan) dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Hal ini terungkap dari hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden untuk variable kepuasan dan gaya kepemimpinan yang masih optimal (kategori setuju).

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Alam (2015) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating yang berkesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Menurut Abdillah dan Wajdi (2011) kinerja yang baik dari suatu organisasi tergantung juga dari kualitas sumber daya manusia. Dengan kualitas sumber daya manusia yang baik, kinerja suatu organisasi akan berjalan dengan baik pula, sebaliknya kualitas sumber daya manusia yang tidak atau kurang memadai menyebabkan organisasi tidak berjalan baik atau sehat. Dalam hal ini kepemimpinan memegang peranan penting karena pimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan

mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang efektif akan membuat motivasi dan kepuasan kerja pegawai meningkat sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara optimal.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Maabut (2016) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang disebabkan kepemimpinan ini memberikan kelonggaran kepada bawahan dalam menyelesaikan masalah mereka tanpa membatasi sehingga memunculkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Penelitian ini mendapatkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan melalui kepemimpinan akan diperoleh sebuah kecakapan, kemampuan dan perilakunya, sedangkan kepemimpinan yang penuh dengan penekanan akan cenderung membuat pegawai mengalami keterbatasan dalam penyelesaian pekerjaan. Perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan akan menimbulkan motivasi positif pada pegawai yang akan membentuk kepuasan kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai. Putra (2018) juga membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menjelaskan dengan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja melalui

indikator pekerjaan, atasan, teman sekerja, promosi dan gaji sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan secara personal akan dipersepsikan berbeda oleh setiap pegawai. Kepemimpinan yang baik dan mendukung kinerja pegawai akan membentuk kepuasan kerja sehingga pegawai akan mampu menunjukkan kualitas dan kuantitas kinerja di sebuah organisasi. Berbeda dengan penelitian Arifzan (2015) yang mendapatkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan interaksi gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang disebabkan gaya kepemimpinan belum dilakukan secara optimal untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Arifin *et al* (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga orang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif sedangkan seorang yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah :

1. Penelitian terbatas pada gaya kepemimpinan secara umum, diharapkan penelitian kedepannya variabel gaya kepemimpinan dibuat sebagai

variabel konstruk sehingga menjadi lebih luas penelitiannya dan kepada pimpinan yang diteliti agar ditentukan gaya kepemimpinannya terlebih dahulu.

2. Kurangnya pemahaman responden terhadap item semua pertanyaan yang ada dalam kuesioner dan sikap keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan yang ada yang menjadi kendala dalam penelitian ini.
3. Subyektifitas responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban. Dalam hal ini peneliti menyadari bahwa keterbatasan dalam penelitian yang menggunakan data primer.

