

**MOTIVASI KERJA SEBAGAI INTERVENING PENGARUH
KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN
KABUPATEN TABANAN**

Ayu Wisudayanti

ayuwisuda@yahoo.com

Universitas Tabanan

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah 1).Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 2) Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 3) Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 4) Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepemimpinan secara langsung terhadap motivasi kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 5) Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepuasan kerja secara langsung terhadap motivasi kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 6) Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja. 7) Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan dengan jumlah sampel sebanyak 63 responden, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah phat analisis. Hasil penelitian menunjukkan 1) Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 2) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 3) Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 4) Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 5) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 6) Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi bagi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan. 7) Kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi bagi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

Kata kunci : Kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja

ABSTRACT

The aims of this research are 1) To determine and analyze the direct influence of leadership on the performance of Tabanan Regency Transportation Service employees. 2) To determine the influence and analyze job satisfaction directly on the performance of Tabanan Regency Transportation Service employees. 3) To determine the influence and analyze work motivation directly on the performance of the Tabanan Regency Transportation Service. 4) To find out the influence and analyze leadership directly on the work motivation of the Tabanan Regency Transportation Service. 5) To determine the influence and analyze job satisfaction directly on the work motivation of the Tabanan Regency Transportation Service. 6) To determine the influence and analyze leadership indirectly on the performance of the Tabanan Regency Transportation Service through work motivation. 7) To determine the influence and analyze job satisfaction indirectly on the performance of the Tabanan Regency Transportation Service through work motivation. This research was conducted at the Tabanan Regency Transportation Service with a sample size of 63 respondents. The analysis technique used in this research was phat analysis. The research results show 1) Leadership has a positive and significant influence on the performance of Tabanan Regency Transportation Service employees. 2) Job satisfaction has a positive and significant influence on the performance of Tabanan Regency Transportation Service employees. 3) Motivation has a positive and significant influence on the performance of Tabanan Regency Transportation Service employees. 4) Leadership has a positive and significant influence on the motivation of Tabanan Regency Transportation Service employees. 5) Job satisfaction has a positive and significant influence on the motivation of Tabanan Regency Transportation Service employees. 6) Leadership has a positive and significant influence on employee performance through motivation for employees of the Tabanan Regency Transportation Service. 7) Job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance through motivation for employees of the Tabanan Regency Transportation Service.

Keywords: Leadership, job satisfaction, motivation and performance

Pendahuluan

Pembangunan suatu bangsa memerlukan modal utama yaitu sumber daya manusia. Sudah sejak lama dimaklumi bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor pertama dan terutama dalam memajukan kesejahteraan suatu bangsa. Pengalaman banyak negara sudah membuktikan kebenaran pendapat tersebut. Berbagai negara

di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya.

Fenomena yang terjadi dalam pembangunan suatu bangsa mengisyaratkan adanya kesadaran akan pentingnya dimensi kemanusiaan dalam pelaksanaan pembangunan. Hal ini secara jelas dapat diamati dari terjadinya pergeseran-pergeseran orientasi yang berawal dari pandangan yang menganggap aspek sumber daya manusia sebagai obyek pembangunan, berubah kearah pandangan yang menganggap sumber daya manusia harus dilihat sebagai subyek yang secara aktif terlibat dalam proses pembangunan.

Birokrasi, dunia usaha dan masyarakat merupakan tiga pilar utama dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Birokrasi sebagai organisasi formal memiliki kedudukan cara kerja yang terikat dengan peraturan, memiliki kompetensi sesuai jabatan, bersifat hierarki, pemisahan yang tegas antara milik organisasi dan individu yang bebas dari pengendalian eksternal. Oleh karena itu birokrasi yang dapat bekerja dengan baik merupakan harapan seluruh bangsa Indonesia untuk maju dan mandiri, mempunyai daya saing yang tinggi sesuai dengan visi bangsa dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 “memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta mewujudkan keadilan sosial”.

Pada organisasi pemerintahan, tuntutan akan pelayanan menjadi semakin besar bersamaan dengan perkembangan masyarakat. Aparatur pemerintah dalam lembaga birokrasi dituntut untuk mampu mengaktualisasikan

dirinya sebagai sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sangat diperlukan mengingat aparatur pemerintah adalah abdi negara dan abdi masyarakat yang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dalam era globalisasi, peningkatan pelayanan dan tuntutan masyarakat merupakan kondisi yang tidak dapat dielakkan. Dalam hal ini jelasakan menuntut adanya profesionalisme dan responsibilitas birokrasi. Profesionalisme dan responsibilitas birokrasi perlu ditingkatkan dengan mengelola sumber daya manusia (pegawai) ada dalam organisasi pemerintahan, agar mempunyai kinerja yang tinggi.

Kinerja karyawan sendiri merupakan suatu hasil kerja dari seseorang karyawan. Hasil kerja karyawan ini merupakan suatu proses berkerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Proses kerja dari karyawan ini merupakan kinerja karyawan. Seiring terjadinya produktivitas kerja karyawan menurun dikarenakan kemungkinan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, kepemimpinan yang kurang baik, dan kepuasan kerja yang rendah.

Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik.

Penelitian ini peneliti mengambil studi kasus pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan, dimana Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan merupakan bagian dari Pemerintahan Kabupaten Tabanan yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan perhubungan di Kabupaten Tabanan, sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan tentunya perlu memperhatikan produktivitas pegawai /kinerja karyawannya. Untuk dapat mewujudkan tercapainya tujuan dan sasaran organisasi, maka dibutuhkan adanya peran serta dari para pegawai yang berkualitas, berdayaguna, dan loyal terhadap organisasi. Namun, kompleksnya fungsi dan tugas yang diemban oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan saat ini membuat kondisi kinerja yang dihasilkan menjadi belum optimal.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam thesis ini dirumuskan sebagai berikut ini.

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai Dinas

Perhubungan Kabupaten Tabanan?

4. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
2. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
3. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
4. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepemimpinan secara langsung terhadap motivasi kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

5. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepuasan kerja secara langsung terhadap motivasi kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
6. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja.

Kajian Pustaka

Mohammad Pabundu mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.

Kepemimpinan merupakan proses dimana pimpinan mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada manajernya (pimpinannya).

Kepuasan ini mengacu pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bersikap serta berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa teori memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan pada bentuk sikap

tertentu, baik itu menunjukkan persetujuan atau tidak atas bentuk perasaan positif yang dirasakan individu.

Motivasi kerja adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi.

Hipotesis Penelitian

H₁ Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

H₂ Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

H₃ Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan di Kabupaten Tabanan.

H₄ Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

H₅ Kepuasan mempunyai pengaruh positif signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

H₆ Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja.

H₇ Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan tidak

langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan melalui motivasi kerja.

Metode Penelitian

Jumlah responden penelitian adalah seluruh pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan, dan dengan demikian pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (penelitian sensus) jadi sampel yang digunakan adalah sebanyak 63 responden.

Estimasi waktu pelaksanaan penelitian ini berkisar selama kurang lebih antara satu bulan yakni pada bulan Maret 2023, dengan mempertimbangkan proses pengambilan data lewat kuesioner dan wawancara terstruktur pada pegawai yang bekerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan, Bali dan yang menjadi sampel atau responden dalam penelitian ini.

Variable Penelitian

Berdasarkan pada kerangka konseptual penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, terdapat empat variabel penting yang diamati. Berdasarkan posisinya dalam model, terdapat variabel independen, dan variabel dependen. Untuk variabel independen pada penelitian ini yang

diidentifikasi adalah variabel kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2) dan kepuasan kerja (X_3). Variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).

Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2011). Data primer dikumpulkan dengan kuesioner berskala interval. Instrumen berupa kuesioner ini berisi daftar pernyataan yang diajukan kepada pegawai yang menjadi responden penelitian untuk dijawab dengan memilih satu alternatif jawaban yang dipandang paling tepat pada skala penilaian yang disediakan. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, menggunakan lima kategori, dikarenakan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data interval.

Tabel 1
Instrumen Penelitian

Variabel		Indikator		Sumber
X_1	Kepemimpinan	1	Penetapan keputusan oleh pimpinan	Winni Nadya Lubis, (2015)
		2	Keputusan bersama	
		3	Pengawasan perilaku pegawai	
		4	Kebijakasanaan pimpinan	
		5	Pimpinan mendorong prestasi bawahan	
X_3	Motivasi Kerja	1	Kebutuhan Fisiologis	Sofyandi dan Garniwa,
		2	Kebutuhan rasa aman	

		3	Kebutuhan social	(2007)
		4	Kebutuhan penghargaan	
X ₂	Kepuasan Kerja	1	Kepuasan atas gaji	Colquitt <i>et al.</i> , (2009) serta Hulin dan Judge (2003)
		2	Kepuasan atas kebijakan promosi	
		3	Kepuasan atas rekan kerja	
		4	Kepuasana atas atasan	
		5	Kepuasana atas pekerjaan itu sendiri	
Y	Kinerja	1	Kecepatan kerja	Wibowo (2014).
		2	Kualitas kerja	
	Pegawai	3	Keterampilan berkomunikasi	
		4	Kerja sama	

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas instrumen penelitian

Uji validitas menunjukkan sejauh mana tingkat ketepatan penggunaan alat ukur tersebut terhadap gejala yang ingin diukur. Dalam pengujian validitas instrumen penelitian, dilakukan dengan cara memasukkan butir-butir hasil jawaban responden untuk masing-masing variabel ke dalam

Menurut Arikunto (2010) nilai r dapat dicari dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*, yaitu :

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Uji reliabilitas instrumen penelitian

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga, sehingga berapa kalipun diambil, hasilnya akan tetap

penghitungan *reliability analysis* melalui program SPSS. Kemudian nilai r hasil perhitungan dibandingkan dengan nilai r tabel *product moment* dengan level signifikansi 5%. Apabila r hasil lebih besar dari r tabel, maka butir atau variabel tersebut valid. Namun jika r hasil lebih kecil dari r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

sama. Untuk menguji digunakan *Cronbach's Alpha* dengan rumus (Arikunto, 2010):

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Uji asumsi Klasik

Penggunaan model analisis regresi berganda terkait dengan sejumlah asumsi dan harus memenuhi asumsi-umsi klasik yang medasari model tersebut, pengujian asumsi harus dipenuhi agar persamaan regresi dapat digunakan dengan baik (uji persyaratan analisis) meliputi: uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

Teknik analisis data

Setelah semua data terkumpul yang diperoleh dari tempat penelitian, selanjutnya dilakukan pengolahan data terlebih dahulu agar data yang telah disebar per item secara luas dapat dibuat lebih spesifik dan lebih sederhana dengan bantuan SPSS. Selanjutnya analisis dilakukan agar data mentah yang didapat dari hasil penelitian memiliki makna sehingga dapat menjelaskan dan menjawab permasalahan yang diajukan. Adapun analisis yang digunakan dalam hal ini yakni:

4.7.1 Analisis deskriptif

Penggunaan teknik analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik responden dari berbagai aspek yang meliputi: umur, jenis kelamin dan posisi bidang/jabatan dalam organisasi/perusahaan. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan analisis distribusi frekuensi dengan menghitung frekuensi atau jumlah dan persentase dari masing-masing aspek yang diukur.

Analisis deskriptif ditunjukkan untuk menggambarkan persepsi responden atas indikator-indikator disetiap variabel. Berdasarkan kecendrungan tanggapan responden terhadap butir-butir pertanyaan dalam instrument penelitian. Deskripsi disajikan dalam nilai frekuensi dan rata-rata. Dengan deskriptif ini tentunya diperoleh gambaran tentang persepsi responden terhadap indikator-indikator yang merefleksikan variabel penelitian.

4.7.2 Analisis inferensial

Teknik analisis diferensial digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh diantara variabel-variabel yang sedang diteliti. Dalam hal ini bertujuan untuk menganalisis data dan menguji hipotesis yang digunakan taraf signifikan sebesar 5%. Untuk terjadinya kesesuaian dengan tujuan penelitian, analisis data dilakukan secara kuantitatif untuk menjelaskan dan mendeskripsikan hubungan variabel yang diteliti dengan landasan teori yang dipakai melalui uraian yang sistematis. Selanjutnya untuk analisis statistik diferensial dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan “Path Analysis”.

Ghozali (2014), menjelaskan *Path Analysis* dapat melihat tata hitung antara variabel dan hubungan mana yang perlu dianalisis atapun diperhitungkan. *Path Analysis* juga memberikan hasil analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. Dari pernyataan tersebut suatu alasan dari peneliti untuk menggunakan *Path Analysis*.

Dalam penelitian ini memnggunakan *Path Analysis* untuk menganalisis data yang diperoleh karena dari model yang disusun terdapat keterkaitan dengan hubungan antara sejumlah variabel yang dietimasi secara simultan. Selain variabel dependen pada satu hubungan yang sudah ada, akan menjadi variabel independen pada hubungan selanjutnya. Solimun (2014), menyebutkan ada beberapa langkah dalam *Path Analysis* sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dari teori

Path Analysis merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis regresi berganda dan bivariat. *Path Analysis* menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel exogen dan endogen sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel *mediating/intervening* atau variabel antara. Disamping itu analisis jalur dapat mengukur hubungan langsung antara variabel dalam model maupun hubungan tidak langsung antar variabel model.

Berdasarkan data regresi yang sudah ditentukan maka peneliti bertujuan untuk menguji variabel kinerja pegawai dapat langsung dipengaruhi oleh variabel beban, stres dan kepuasan. Namun kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi secara tidak langsung dari beban ataupun stres. Variabel kepuasan disini berfungsi sebagai variabel antara (*intervening*).

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi

Adapun asumsi yang melandasi *Path Analysis* dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut: 1) Pada *Path Analysis* hubungan antar variabel adalah linier dan aditif. 2) Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran *casual* ke satu arah, sedangkan pada model yang mengandung *casual* resiprokal, *Path Analysis* tidak dapat dilakukan. 3) Variabel endogen minimal dalam skala ukur *interval*.

Dekripsi Variabel

Analisis deskritif dilakukan untuk mengetahui gambaran persepsi responden terhadap pertanyaan yang diberikan dalam instrumen penelitian tentang variabel-variabel yang diteliti. Analisis dilakukan menghitung rerata (*mean*) berdasarkan persentase tanggapan responden pada masing-masing item dalam variabel-variabel penelitian yaitu: kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) motivasi kerja (X3), dan kinerja pegawai (Y). Semakin tinggi nilai rerata yang diperoleh menunjukkan semakin baik tanggapan responden terhadap item ataupun variabel tersebut. Profil tanggapan responden atas variabel-variabel penelitian, keempat variable memiliki mean baik.

Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui penafsiran responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat dalam instrumen penelitian. Apabila penafsiran responden tersebut sama, maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan valid, sedangkan apabila tidak sama maka instrumen tersebut dapat dikatakan tidak valid, sehingga perlu diganti. Uji validitas dilakukan kepada 63 responden dengan menggunakan analisis korelasi *product moment*. Bila nilai korelasi *product moment* tiap instrumen tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas maka instrumen tersebut dapat dikatakan valid. Hal tersebut menandakan bahwa penafsiran para responden terhadap butir-butir pertanyaan dari setiap variabel dalam instrumen penelitian tersebut adalah sama. Berikut adalah rekapitulasi uji

validitas yang merupakan hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap butir

pernyataan dalam quisioner yang diperoleh dengan bantuan SPSS for Windows *version 22.0*.

Tabel 2 Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	Nilai r	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,931	Valid
	X1.2	0,697	Valid
	X1.3	0,931	Valid
	X1.4	0,619	Valid
	X1.5	0,931	Valid
Kepuasan kerja (X2)	X2.1	0,772	Valid
	X2.2	0,686	Valid
	X2.3	0,599	Valid
	X2.4	0,599	Valid
	X2.5	0,869	Valid
Motivasi (X3)	X3.1	0,634	Valid
	X3.2	0,673	Valid
	X3.3	0,789	Valid
	X3.4	0,846	Valid
	X3.5	0,948	Valid
Kinerja pegawai (Y)	Y1	0,719	Valid
	Y2	0,751	Valid
	Y3	0,804	Valid
	Y4	0,689	Valid
	Y5	0,553	Valid

Sumber: Data diolah

Nilai hasil hitung pada Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa semua nilai korelasi lebih besar dari nilai korelasi *product moment* (r) $> 0,3$ (Sugiyono, 2017).

Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji penafsiran responden mengenai butir-butir pernyataan yang terdapat dalam instrumen penelitian yang ditunjukkan dengan konsistensi akan jawaban yang diberikan. Uji reliabilitas merupakan ukuran mengenai konsistensi internal

dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk laten yang natura. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah sebesar 0,60 (Sugiyono, 2017). Berikut Tabel 3 yaitu rekapitulasi hasil perhitungan nilai koefisien alpha (α) dari tiap-tiap butir pertanyaan dalam quisioner yang diperoleh dengan bantuan SPSS for Windows 22.0.

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,848	Reliabel
Kepuasan kerja (X2)	0,742	Reliabel
Motivasi kerja (X3)	0,834	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0,657	Reliabel

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki Cronbach Alpha bernilai

lebih dari 0,6. Jadi dapat disimpulkan semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel

(handal) dan penelitian ini bisa dilanjutkan.

Uji Asumsi Klasik

Secara statistik model persamaan regresi yang diajukan sebelum dilakukan pengujian hipotesis, seharusnya sudah memenuhi syarat asumsi klasik, artinya model yang merupakan kausalitas antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas, telah menunjukkan model yang ideal. Model (persamaan) yang ideal tersebut, dapat diterima secara ekonometrika dari estimator-estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil atau *Ordinary Least Square Method*,

yakni harus memenuhi syarat sebagai *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE), melalui pengujian normalitas, multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah *residual* yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dilakukan terhadap nilai *residual*. Hasil pengujian normalitas terhadap 50 responden disajikan dalam Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan (X1)	Kepuasan kerja (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Kinerja Pegawai (Y)
N		63	63	63	63
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	20.5397	19.5556	18.9841	19.8571
	Std. Deviation	3.59581	4.34696	3.71784	3.84312
Most Extreme Differences	Absolute	.186	.205	.114	.172
	Positive	.120	.143	.100	.090
	Negative	-.186	-.205	-.114	-.172
Test Statistic		.186	.205	.114	.172
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c	.087 ^c	.061 ^c	.096 ^c

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan pada Tabel 4 di atas terlihat bahwa nilai Sig. (2-tailed) dalam *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* sebesar 0,200, 0,087, 0,061 dan 0,096 lebih besar dari 0,05, sehingga H_0 diterima. Ini berarti bahwa seluruh data yang diuji menyebar normal atau terdistribusi normal.

5.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinearitas

pada model regresi yang dibuat dilihat berdasarkan matriks korelasi antar variabel independen. Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini:

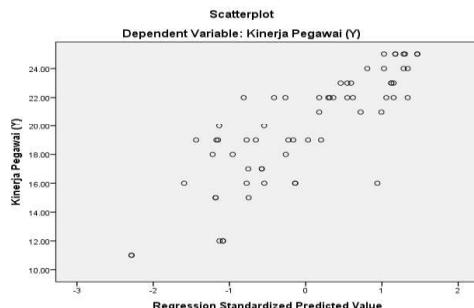
Tabel 5 Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 X1	.905	1.105
X2	.967	1.034
Y1	.909	1.100

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa iklim kerja etis, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja memiliki nilai VIF di bawah 10 dan nilai Tolerance di atas 0,10 hal ini berarti tidak terjadi *multikolinieritas* antara variabel yang diteliti.

Uji Heteroskedastisitas **Uji Heteroskedastisitas**



Gambar 1 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan scatterplot diagram di atas tidak ditemukan adanya pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), di mana pada Gambar 5.1 di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka

0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

Uji autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya) (Ghozali, 2016:108). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Alat ukur yang digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji *Durbin-Watson* (DW), dengan kriteria hasil: (1) bila nilai DW antara du dan (4-du) berarti tidak terjadi autokorelasi, (2) bila $DW < dl$ berarti terjadi autokorelasi positif, (3) bila $DW > (4-dl)$ berarti terjadi autokorelasi negatif, (4) bila DW antara (4-du) dan (4-dl) berarti hasil tidak dapat disimpulkan.

Berdasarkan perhitungan pada lampiran 5 dapat dilihat bahwa hasil nilai *Durbin-Watson* (DW) 1,830 berada diantara $1,727 < 1,830 < (4 - 1,727)$ ini berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi.

Pengujian Kesesuaian Model

Koefisien determinasi multipel untuk model yang diusulkan dari diagram jalur tersebut diperoleh koefisien determinasi untuk nilai :

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1 - 0,776)(1 - 0,676) \\
 &= 1 - (0,224)(0,324) \\
 &= 1 - 0,073 = 0,927
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus koefisien determinasi total, maka diperoleh keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 0,927. Koefisien determinasi total sebesar 0,927 mempunyai arti bahwa sebesar 92,7 persen kinerja pegawai

Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan dipengaruhi oleh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 7,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang tidak diteliti.

Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil uji substruktur 1 dan substruktur 2 tentang pengaruh iklim kerja dan komitmen organisasional

terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tabanan melalui kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel berikut:

Hasil Uji Path Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Terhadap Kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan Melalui Motivasi

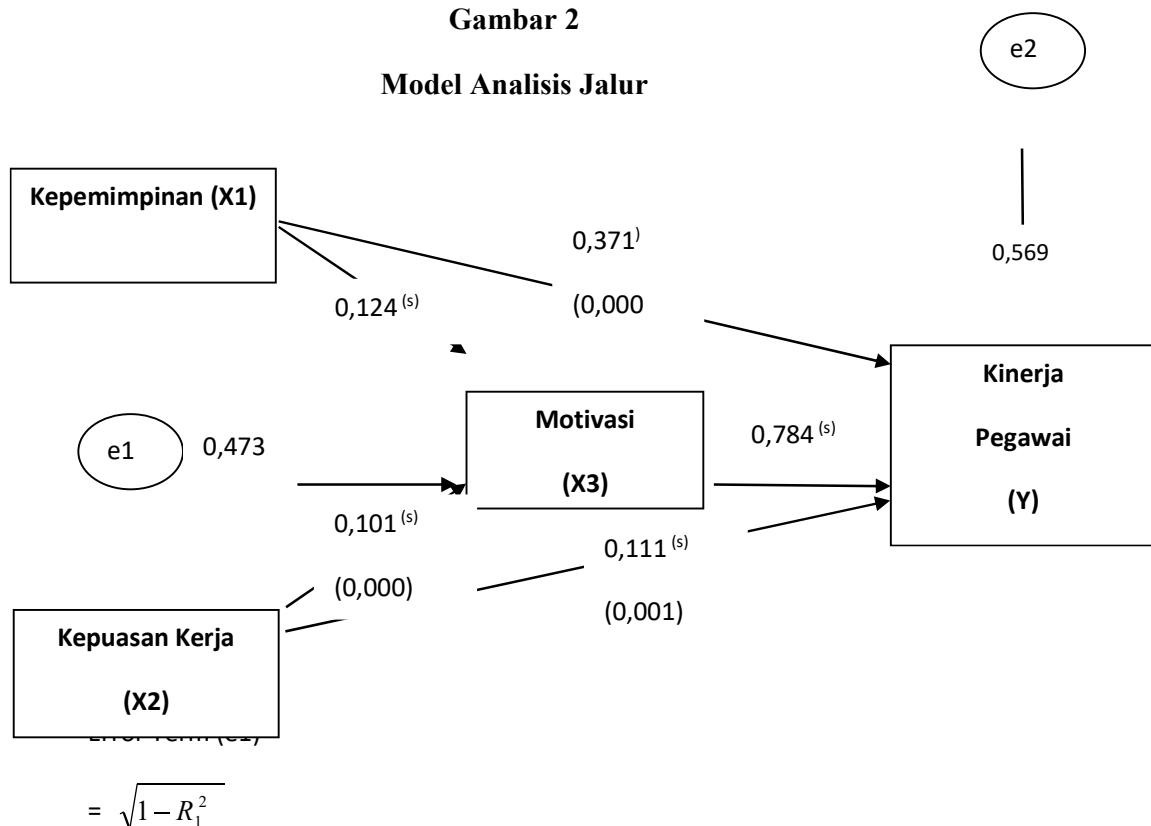
No	Pengaruh Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
1.	Kepemimpinan terhadap kinerja	0,371		0,371	0,000	H1 diterima
2.	Kepuasan kerja terhadap kinerja	0,111		0,111	0,001	H2 diterima
3.	Motivasi terhadap kinerja	0,784		0,784	0,000	H3 diterima
4.	Kepemimpinan terhadap Motivasi	0,124		0,124	0,000	H4 diterima
5.	Kepuasan kerja terhadap motivasi	0,101		0,101	0,000	H5 diterima

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil dari uji substruktur 1 dan substruktur 2 dapat digambarkan model jalur akhir yang menjelaskan hubungan langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen dan juga menjelaskan pengaruh tidak

langsung antara variabel eksogen dengan endogen melalui variabel intervening, dalam penelitian ini yang termasuk variabel intervening adalah motivasi. Untuk lebih jelasnya dapat diliha seperti gambar 2 berikut.

Gambar 2
Model Analisis Jalur



Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung

1. Hipotesis 1 (Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,371 dengan taraf nyata *significansi* sebesar 0,000 < 0,005. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan sebesar 37,1 persen.

2. Hipotesis 2 (Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja)

taraf nyata *significansi* sebesar 0,001 < 0,005. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis ini berarti bahwa semakin baik

- kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan sebesar 11,1 persen.
3. Hipotesis 3 (Pengaruh motivasi terhadap kinerja)
- Hipotesis ketiga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,784 dengan taraf nyata *significansi* sebesar $0,000 < 0,005$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis ini berarti bahwa semakin baik motivasi akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan sebesar 78,4 persen.
4. Hipotesis 4 (Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi)
- Hipotesis keempat menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,124 dengan taraf nyata *significansi* sebesar $0,000 < 0,005$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan akan mampu mempengaruhi peningkatan motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan sebesar 12,4 persen
5. Hipotesis 5 (Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi)
- Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,101 dengan taraf nyata *significansi* sebesar $0,000 < 0,005$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan motivasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan sebesar 10,1 persen.

Uji Pengaruh Tidak Langsung (Uji Sobel)

Uji sobel dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening* (Ghozali, 2012:248). Pengaruh tidak langsung variabel dihitung dengan cara mengalikan jalur variabel independen ke variabel *intervening* dengan jalur variabel *intervening* dengan jalur variabel *intervening* ke variabel dependen (Ghozali, 2012:248). Jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh total (Ghozali, 2012:250)

6. Hipotesis 6 (Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi)

Hipotesis keenam menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hasil analisis menunjukkan nilai efek

tak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebesar dengan nilai Z hitung sebesar 1,98 lebih besar dari Z tabel 1,96. Hal ini menunjukkan hipotesis keenam yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis berarti semakin baik kepemimpinan akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai melalui motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

7. Hipotesis 7 (Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui motivasi)

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebesar dengan nilai Z hitung sebesar 11,00 lebih besar dari Z tabel 1,96. Hal ini menunjukkan hipotesis ketujuh yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis berarti semakin kondusip kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai melalui motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

Simpulan

Berdasarkan deskripsi dan hasil analisis penelitian, maka dapat dikemukakan simpulan dan saran sebagai berikut:

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
3. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
4. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
6. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi bagi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.
7. Kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi bagi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tabanan.

Daftar Pustaka

Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

Hulin dan Judge (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam*

Organisasi Publik Dan Bisnis,
Bandung:Alfabeta.

Lubis. 2015 *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, Dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.

Moh. Pabundu, 2006. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja. Perusahaan, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.

Solimun. 2014. Journal Effect Of Entrepreneurial Orientation on Business Performance moderated By Government Policy on SME'S

Sofyandi dan Garniwa. 2007. Perilaku Organisasional. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha. Ilmu.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung

Wibowo. 2014. Prilaku Dalam Organisasi. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.