

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KANTOR DUPP
KABUPATEN SITUBONDO**

Nur Arik Iriansyah.
nurarikiriansyah.1998@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Mohammad Yahya Arief
YahyaArief@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Siti Soeliha
Siti_soeliha@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the effect of transformational leadership and motivation on ASN performance with job satisfaction as an intervening variable at the DUPP office in Situbondo Regency. The sampling technique used in this study is probability sampling by taking proportionate stratified random sampling with the Slovin formula with a tolerable error rate of 10% as many as 73 people. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM)

The results of the direct influence hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application, show that Transformational Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, Motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, Transformational Leadership has a positive and significant effect on ASN Performance, Motivation has a positive but not significant effect on Performance ASN, Job satisfaction has a positive and significant effect on ASN Performance, Transformational Leadership has a positive and significant effect on ASN Performance through Job Satisfaction, Motivation has a positive and significant effect on ASN Performance through Job Satisfaction

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Performance, Job Satisfaction

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi. Agar kinerja yang dihasilkan bagus maka sumber daya manusia harus diperhatikan, dikelola, dan dikembangkan dengan baik. Hasibuan (2016:10) berpendapat "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan,

pegawai dan masyarakat". Salah satu tujuan penting dalam organisasi adalah melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik agar potensi yang ada pada pegawai menghasilkan kinerja yang bagus dan bermutu. Penunjang keberhasilan sebuah organisasi maka diperlukan pegawai yang produktif dan memiliki semangat kerja tinggi untuk keunggulan sebuah organisasi.

Sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengelola sistem agar berjalan, dalam hal itu

pentingnya suatu organisasi memperhatikan aspek aspek penting seperti pengembangan, pelatihan, pemberian motivasi ataupun aspek aspek lainnya yang mendukung dalam mengelola sistem organisasi. Manajemen sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2013:2) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendaya gunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Setiap organisasi maupun perusahaan memiliki tujuan yang harus terpenuhi untuk mencapai target dengan melaksanakan pekerjaan tertentu dengan sumber daya manusia yang berkompeten. Jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai pemimpin maka organisasi tersebut akan bergerak tanpa arah dan tujuan yang jelas. Pemimpin harus memiliki sifat bijaksana dalam menghadapi macam-macam permasalahan dalam organisasi. pemimpin harus dapat mendorong dan mempengaruhi pegawai untuk ikut serta dalam mencapai tujuan organisasi melalui kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterkaitan antara pemimpin dan bawahan diharapkan akan menimbulkan suasana yang menyenangkan sehingga terjadi kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. karena itu pemimpin yang reformis dapat menjadi roda penggerak perubahan sehingga menciptakan kerjasama yang harmonis. Salah satu kepemimpinan yang berpengaruh

terhadap kepuasan dan kinerja Pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2018:90), “Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada pegawai”. Kepemimpinan transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pegawai, mengubah mindset dalam memandang masalah, mampu menyenangkan hati pegawai dan memotivasi bahkan menginspirasi untuk terus bekerja keras dalam mencapai tujuan-tujuan bersama. Timbulnya sikap semangat kerja pada pemimpin juga akan mendorong bangkitnya semangat pegawai yang berada di organisasi dan menciptakan sikap antusias yang bagus pada pegawai dalam mengerjakan pekerjaan yang ada di sebuah organisasi dan menopang laju kinerja yang lebih baik lagi. Robbins (2017:3) mengemukakan bahwa “Pemimpin transformasional mencurahkan pada hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut”. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan persoalan dengan membantu mereka dalam memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan organisasi. Cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi terhadap tindakan

pegawai dalam mengatur bahkan menjalankan pekerjaan.

Motivasi dalam kerja merupakan salah satu faktor yang penting guna mendorong perilaku untuk bekerja giat dan memiliki antusias dalam berkerja untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Apabila pekerjaan dikerjakan dengan optimal maka kinerja yang dihasilkan akan sesuai dengan yang diinginkan. Bangun (2012:312) mengemukakan bahwa “Motivasi merupakan hasrat di dalam pegawai yang menyebabkan pegawai melakukan suatu tindakan”.

Motivasi merupakan salah satu faktor pendorong pegawai dalam melakukan pekerjaan tertentu, karena itu motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Saat melakukan pekerjaan pasti ada faktor yang mendorong untuk melakukan hal tersebut. Salah satu faktor pendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan seperti kebutuhan dan keinginan yang harus dicukupi. Setiap kebutuhan dan keinginan pegawai pasti tidak sama dengan pegawai lain, hal ini terjadi karena proses mental tiap pegawai yang berbeda beda. Proses mental itu yang membentuk prepsi atas diri sendiri.

Seorang pegawai memiliki hal penting yang dapat mendorong motivasi, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat terjadi jikalau ada timbal balik yang diberikan organisasi terhadap pegawai. Besar kecilnya imbal jasa yang diberikan seharusnya didasarkan pada kontribusi pemikiran dan kekuatan anggota organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap kerja. Adanya kepuasan

yang tercukupkan dalam diri pegawai akan mendorong semangat kerja, aktif dan berprestasi. Handoko (2015:110) mengakatan bahwa “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka”.

Sebuah organisasi diperlukan timbal balik yang dapat meningkatkan prestasi pegawai dalam bekerja seperti memberikan rasa nyaman dan kepuasan kerja. Robbins dan judge (2018:49) mengakatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristik”.

Kepuasan kerja memengaruhi perilaku kerja pegawai, seperti giat bekerja, malas-malasam, produktif dan lain lain. Secara langsung maupun tidak langsung kepuasan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin wajib untuk memperhatikan masalah kepuasan kerja terlebih pada faktor faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja utuk menstabiliskan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Afandi (2018:83) berpendapat “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh

seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan organisasi". Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan serius yang harus dihadapi organisasi karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya

Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang dan Pertanahan merupakan salah satu instansi atau organisasi yang berlokasi di Jl. Baluran No.3, Sumberkolak, Panarukan, Paerayaan Selatan, Sumber Kolak, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Fenomena yang terjadi saat observasi melalui wawancara dengan Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian di Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang dan Pertanahan di Kabupaten Situbondo bahwa mencerminkan kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang dan Pertanahan di Kabupaten Situbondo belum efektif karena belum bisa memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang baik dan masih ditemukan beberapa pegawai bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dihasilkan belum maksimal dan berpengaruh pada kinerja para pegawai. Hal serupa juga terjadi pada motivasi kerja menunjukkan bahwa masih ada aparatur yang melaksanakan pekerjaannya dengan tidak baik, dalam bekerja masih adanya aparatur

yang bermalasan-malasan sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Pihak organisasi juga tidak memberikan peluang bagi aparatur untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga aparatur sipil negara tidak dapat meningkatkan potensi diri untuk menunjang kinerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengangkat tema, dengan memilih judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja ASN dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor DPUPP Kabupaten Situbondo".

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Murvi (2015:30) berpendapat "Kepemimpinan Transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi". Menurut Munandar (2015:200) Kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Kharismatik (*Attribute Charisma*)
- b. Inspirasional (*Inspirational Leadership*)
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
- d. Perhatian secara individual (*Individualized Consideration*)

Motivasi

Menurut Moorhead dan Griffin (2013:86) "Motivasi adalah serangkaian kekuatan yang mengakibatkan orang-orang berperilaku dengan cara tertentu".

Bangun (2012:11) mengemukakan bahwa “Motivasi kerja merupakan dorongan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik”. Kadarisman (2012: 278) berpendapat bahwa “Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya”. Adapun indikator dari Motivasi menurut Hasibuan (2016:148) yaitu:

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
- c. Kebutuhan sosial.
- d. Kebutuhan akan penghargaan
- e. Kebutuhan perwujudan diri

Kepuasan Kerja

Munandar (2015:350) memandang bahwa “Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya”. Menurut Luthans (2012:46) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*).
- b. Kompensasi (*Pay*).
- c. Promosi (*Promotion*)
- d. Kelompok kerja (*Group Work*)

Kinerja ASN

Hasibuan (2016:94) berpendapat bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedarmayanti (2014:174)

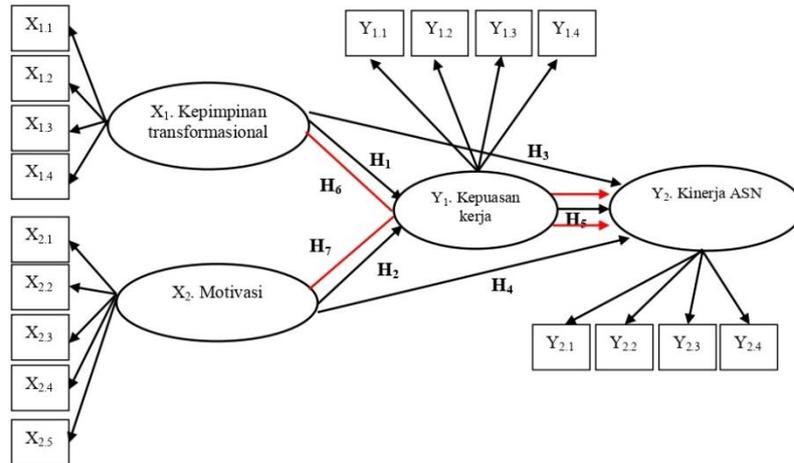
menyatakan bahwa “Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan”. Sedarmayanti (2014:23) menyatakan instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu

- a. Prestasi Kerja
- b. Keahlian
- c. Perilaku
- d. Kepemimpinan

Kerangka Konseptual

Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang aparatur sipil negara dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berdasarkan teori pendukung di atas maka, kerangka konseptual pada penelitian ini dapat di gambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian



Hipotesis

- H₁ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₂ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₃ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₄ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₆ : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.
- H₇ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis,

terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Tanzeh (2018:100) menyatakan bahwa “Riset kuantitatif merupakan metode pemecahan masalah yang terencana dan cermat, dengan desain yang terstruktur ketat, pengumpulan data secara sistematis terkontrol dan tertuju pada penyusunan teori yang disimpulkan secara induktif dalam kerangka pembuktian hipotesis secara empiris”..

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian bertempat di Jl. Baluran No. 3, Sumber Kolak, Panarukan, Paerayaan Selatan, Sumber Kolak, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68351. Waktu penelitian selama kurang lebih 3 bulan yaitu pada bulan Mei sampai dengan bulan Juli Tahun 2022.

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2016:80) mengemukakan bahwa “Populasi

adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek ataupun subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya”.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan pengambilan *proportionate stratified random sampling*. Sugiyono (2016:82) menyatakan “Teknik *proportionate stratified random sampling*, yaitu digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional”.

Jumlah ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% (Umar, 2014:146). Berdasarkan hasil rumus Slovin tersebut maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 73 orang dengan masing-masing sampel untuk bagain/unit harus proporsional sesuai dengan populasi.

Metode Analisis Data

Uji hipotesis penelitian persamaan struktural dianalisis melalui program Smart PLS 3.0 bertujuan guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menguji menggunakan analisis *bootstrapping* sehingga diperoleh hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat berpengaruh secara langsung.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah para ASN Kantor DPUPP Kabupaten

Situbondo yang dipilih berjumlah 73 ASN.

Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan Uji Validitas Konvergen menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator dari variabel X dan Y yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau). Namun apabila angka *outer loading* berada dibawah 0,7 maka dinyatakan instrumen penelitian tidak valid (angka berwarna merah) dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* diatas 0,5 (angka berwarna hijau), maka tidak ada item yang dikeluarkan. Hasil dari pengujian menunjukkan seluruh item dari instrumen dinyatakan valid untuk uji validitas konvergen.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* nilainya > 0.70 , Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas pada nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai -2,58 sampai 2,58 maka data terdistribusi normal. Hasil penelitian diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi normal

Uji Multikolinieritas

Menunjukkan bahwa dari hasil aplikasi *Smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi

klasik “Multikolinieritas” apabila nilai VIF (*Varians inflation factor*) $\leq 5,00$, namun apabila nilai VIF $> 5,00$, maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi (angka berwarna merah)

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *Goodness of Fit* (GOF) diketahui bahwa besarnya SRMR, *Chi-Square* dan NFI telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Selain itu, tingkat probalitas dari model tersebut signifikan sebesar 0,511 ($p \geq 0.05$) sehingga model yang dianalisis telah memenuhi kriteria model yang baik / sesuai.

Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil penelitian dapat diartikan bahwa :

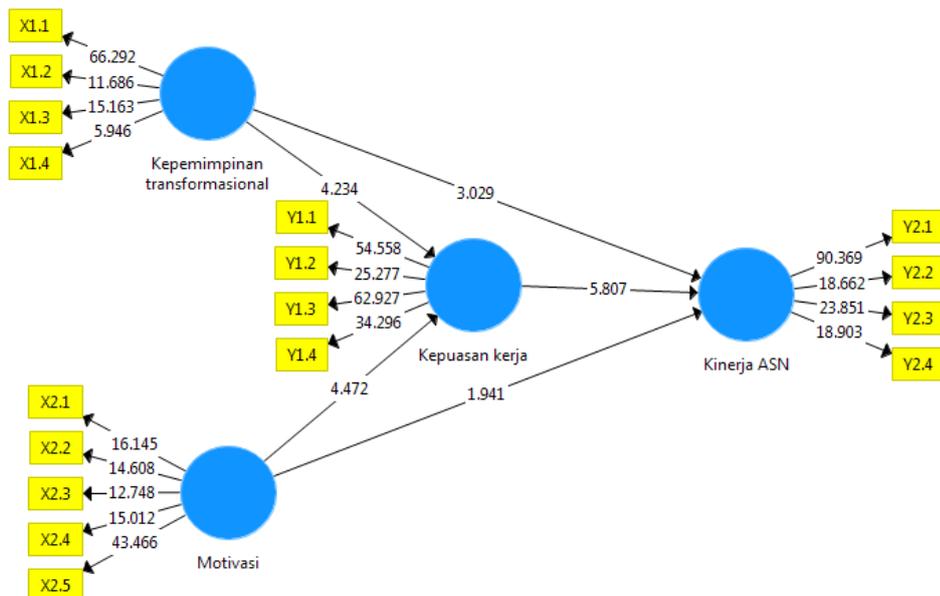
- a. Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Motivasi (X_2) mempengaruhi

Kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,476 (47,6%) artinya mempunyai pengaruh cukup kuat, sedangkan sisanya 52,4% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

- b. Variabel Kepemimpinan transformasional (X_1) dan Motivasi (X_2) mempengaruhi Kinerja ASN (Y_2) sebesar 0,751 (75,1%) artinya mempunyai pengaruh kuat sedangkan sisanya 24,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis Smart PLS (*partial least square*) tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut :



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pembahasan

1. Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan kerja

Kepemimpinan transformasional (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1). Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,406) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1), dengan demikian **hipotesis ke 1 diterima**. Hasil ini menunjukkan kepemimpinan pada kantor DPUPP Kabupaten Situbondo mampu memberikan kepuasan kerja pada bawahan yang merupakan tentang sikap dan perasaan umum dari seorang terhadap terhadap pekerjaannya. Seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Djuraidi (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Motivasi Terhadap Kepuasan kerja

Motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja

(Y_1). Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,426) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1), dengan demikian **hipotesis ke 2 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik pemberian motivasi kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja ASN kantor DPUPP Kabupaten Situbondo. Demikian pula sebaliknya, apabila pemberian motivasi kerja tidak dilakukan maka akan menimbulkan ketidakpuasan ASN. Hal ini relevan dengan memahami apa yang menjadi motivasi, akan sangat membantu meningkatkan kepuasan kerja ASN dan mengembangkan kinerja ASN. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Widiyanto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja ASN

Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2). Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,384) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,004 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **hipotesis ke 3 diterima**. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional dalam organisasi akan mencerminkan pemimpin yang

berkualitas baik dalam pengambilan keputusan. Pada organisasi implementasi kepemimpinan transformasional dirupakan dalam bentuk pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan transformasi nilai-nilai yang berdampak pada peningkatan kinerja ASN. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian terdahulu oleh Wulandari (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Motivasi Terhadap Kinerja ASN

Motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2). Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,184) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,053 ($> 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **hipotesis ke 4 ditolak**. Hasil ini mengindikasikan bahwa jika persepsi ASN tentang motivasi meningkat maka kinerja ASN juga akan meningkat, dan sebaliknya jika persepsi ASN tentang motivasi menurun maka kinerja ASN juga akan menurun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN di kantor DPUPP Kabupaten Situbondo menyatakan bahwa tanpa diberi motivasi dari pimpinan, ASN tetap akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi dikarenakan kinerja dalam organisasi merupakan salah satu tolak ukur seorang ASN dalam bekerja di suatu organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan

penelitian terdahulu oleh Widiyanto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

5. Kepuasan kerja Terhadap Kinerja ASN

Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2). Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,686) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **hipotesis ke 5 diterima**. Jadi semakin terpuaskan ASN, maka ASN akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika ASN tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja. Hal ini menandakan semakin tinggi kepuasan kerja maka ASN akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila organisasi senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan meningkatkan ASN menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Dampaknya adalah, ASN akan bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Wulandari (2019) menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,279) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,005 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1), dengan demikian **hipotesis ke 6 diterima**. Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepuasan kerja sebagai moderating hubungan Kepemimpinan transformasional dan Kinerja ASN. Kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kinerja. Kepemimpinan transformasional 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 Kepemimpinan transformasional yang tepat akan menimbulkan kepuasan terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu oleh Djuraidi (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *Moderating*.

7. Motivasi Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan kerja

Motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1). Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu

pada nilai *original sample* yaitu positif (0,292) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1), dengan demikian **hipotesis ke 7 diterima**. Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening. Berarti bahwa tinggi rendahnya motivasi yang diberikan untuk meningkatkan kinerja ASN akan mempengaruhi kepuasan kerja kantor DPUPP Kabupaten Situbondo terhadap motivasi kerja yang diberikan untuk meningkatkan kinerja. Hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Widiyanto (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H_1 diterima).
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (H_2 diterima).
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (H_3 diterima).

4. Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (H_4 ditolak).
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (H_5 diterima).
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja (H_6 diterima).
7. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja (H_7 diterima).

Berdasarkan hasil analisa, pembahasan dan kesimpulan di atas beberapa saran yang dapat di ajukan sebagai berikut :

1. Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo
Hasil Penelitian ini untuk menambah pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia sebagai bahan kajian dan di jadikan refrensi mengenai Kepemimpinan transformasional, Motivasi, Kepuasan kerja dan kinerja ASN pada Dinas PUPP Kabupaten Situbondo.
2. Bagi Peneliti
Sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) dan menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen dan wawasan agar bisa manfaat untuk diri sendiri dan peneliti lainnya.
3. Bagi DPUPP Kabupaten Situbondo
 - a. Kepemimpinan transformasional pada indikator perhatian secara individu yang mendapatkan nilai

rendah maka diharapkan pimpinan lebih memperhatikan setiap bawahan dengan memperbaiki cara pimpinan dalam berkomunikasi dengan bawahannya.

- b. Motivasi pada indikator kebutuhan sosial yang mendapatkan nilai rendah maka diharapkan dalam menjalani hubungan kerja para ASN saling memperhatikan dan saling membantu
- c. Kepuasan kerja pada indikator kompensasi yang mendapatkan nilai rendah maka diharapkan pihak DPUPP memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada ASN supaya dapat meningkatkan kinerja
- d. Kinerja ASN indikator keahlian yang mendapatkan nilai rendah maka diharapkan pihak DPUPP memberikan pelatihan kepada ASN supaya mempunyai keterampilan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Djuraidi, A. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai

- Variabel *Moderating*".
Diterbitkan. Skripsi. Sekolah
Tinggi Ilmu Ekonomi Surabaya
- Handoko. T.H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia, Bandung.
- Hasibuan, M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan pertama, Jakarta: Rajawali Press.
- Luthans, F. 2012. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penebit Andi.
- Mangkunegara. A.A.A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Munandar, A.S. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia UI Press.
- Murvi 2015, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit. Erlangga, Jakarta
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2018. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. 2017. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tanzeh, A, 2018. *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras,
- Umar, H. 2014. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Widiyanto, D. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Kebumen)". Diterbitkan. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang
- Wulandari, T. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng)". Diterbitkan. Skripsi. Universitas Diponegoro Semarang