

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bentuk dari persiapan program reformasi birokrasi adalah ditetapkan nya peraturan tentang reformasi birokrasi terkait pedoman umum reformasi birokrasi. Tujuan dari program reformasi birokrasi untuk mencapai integritas pegawai yang tinggi, produktivitas dalam bekerja tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan, serta mampu memberi pelayanan prima bagi masyarakat. Tujuannya dengan kata lain adalah peningkatan kinerja pegawai dalam melayani masyarakat sebagai pengguna layanan. Pegawai negeri sipil menurut Thomassawa (2019) dalam Haditaqy (2021) sebagai aparatur negara yang mempunyai peranan dalam pembangunan masyarakat yang taat kepada hukum, masyarakat yang demokratis dan modern, makmur, dan mempunyai moral yang tinggi dalam melayani masyarakat dengan adil.

Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASHL) Citarum-Ciliwung unit kerja dari Direktorat Jenderal Pengendalian Daerah Aliran Sungai dan Rehabilitasi Hutan (PDASRH), tugasnya adalah merumuskan dan melaksanakan dalam aspek yang mendukung meningkatnya fungsi daerah aliran sungai dan hutan lindung sesuai Peraturan Presiden nomor 16 tahun 2015. Kegiatan BPDASHL Citarum-Ciliwung terdiri dari kegiatan penanaman pohon, reboisasi hutan dan lahan dan memberikan bantuan kepada masyarakat di sepanjang daerah aliran sungai citarum-ciliwung. Hal ini menunjukkan bahwa BPDASHL Citarum-Ciliwung bersinggungan secara langsung dengan masyarakat yang menerima pelayanan. Kinerja yang baik harus dimiliki para pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung untuk menjalankan tugasnya kepada masyarakat.

Kinerja pegawai adalah kemampuan seorang pegawai kementerian lingkungan hidup dan kehutanan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan fungsinya sesuai Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan nomor 74 tahun 2015. Kinerja Pegawai sangat menentukan terhadap berjalannya suatu organisasi. Dukungan manajemen, iklim organisasi, lingkungan kerja, kemampuan pegawai untuk beradaptasi dan motivasi menurut Diamantidis dan Chatzoglou (2019) sangat menentukan kinerja pegawai. Kinerja yang kurang baik merupakan dampak negatif langsung dari tidak adanya dukungan manajemen.

Mangkunegara (2009) menyatakan *ability* dan *motivation* adalah dua faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja. Faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja adalah motivasi (Diamantidis dan Chatzoglou 2019). Pernyataan Diamantidis dan Chatzoglou (2019) sejalan dengan Sujiyati (2017) bahwa motivasi mempengaruhi kinerja. Ketika motivasi pegawai tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja. Manzoor (2012) meneliti tentang motivasi dengan hasil berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi adalah proses psikologis dasar yang paling penting mempengaruhi perilaku (Luthans 2011). Herzberg memperkenalkan teori dua faktor sebagai salah satu teori motivasi.

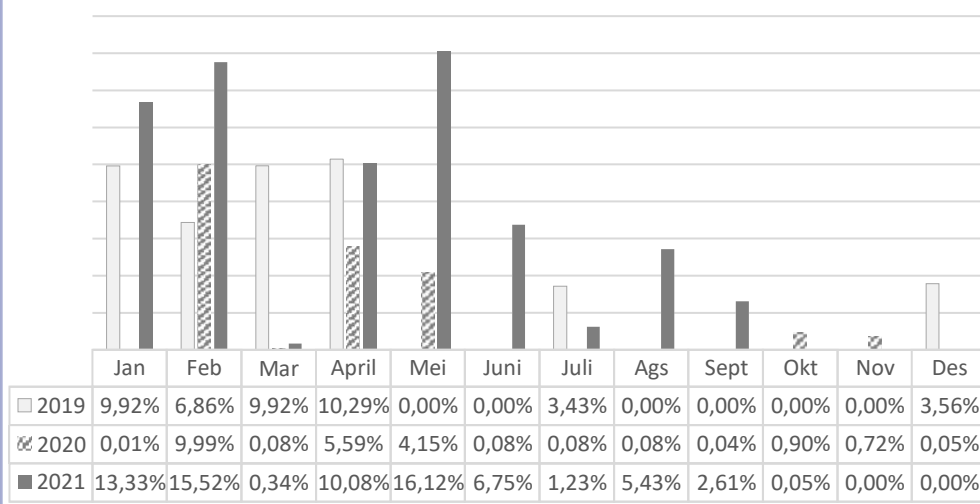
Peran kepemimpinan menurut Aropah (2020) menjadi salah satu faktor penting keberhasilan kinerja pegawai. Tipe kepemimpinan yang diteliti oleh Aropah (2020) salah satunya adalah kepemimpinan transformasional yang diharapkan dapat memberikan peningkatan kompetensi para pegawainya. Pada hasil penelitian Aropah (2020) didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional membawa dampak yang baik bagi kinerja pegawai. Rachmawati dan Mauludin

(2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan berjalan dengan baik dan berkontribusi tinggi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang tidak bisa terlepas dari baik buruknya kinerja. Ketika individu menyukai lingkungan dan pekerjaan mereka, maka kepuasan kerja akan tercapai. Persepsi karyawan tentang manfaat dari pekerjaan yang mereka kerjakan akan menentukan kepuasan kerja (Bentley *et al.* 2013).

Putri (2013) dalam penelitiannya tentang kepuasan kerja menyimpulkan bahwa secara langsung kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dengan pengaruh positif. Salah satu indikator kinerja pegawai yang terlihat nyata adalah kehadiran pegawai. Gambar dibawah ini menunjukkan rekapitulasi ketidakhadiran pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung pada periode 2019-2021. Pada Gambar 1 terlihat bahwa sejumlah karyawan yang tidak hadir pada masing-masing bulan pada tahun tertentu. Data ketidakhadiran pegawai ini merupakan data alpa rata-rata pegawai setiap bulannya, hal ini menunjukkan adanya indikasi kinerja yang kurang baik pada BPDASHL Citarum-Ciliwung.

Rekapitulasi Presentase Ketidakhadiran Pegawai
Periode 2019 - 2021



Sumber: diolah dari Data Absensi Direktorat Jenderal Pengendalian Daerah Aliran Sungai dan Rehabilitasi Lahan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (2021).

Gambar 1 Rekapitulasi presentase ketidakhadiran pegawai (2019 – 2021)

Gambar 1 menunjukkan presentase ketidakhadiran pegawai cenderung mengalami kenaikan pada tahun 2021 jika dibandingkan dengan tahun 2020 dan 2019. Pada tahun 2019 rata-rata presentase ketidakhadiran pegawai sebesar 3,61 persen, sedangkan pada tahun 2020 rata-rata presentase ketidakhadiran pegawai sebesar 1,82 persen dan pada tahun 2021 sebesar 5,96 persen. Rata-rata tersebut menunjukkan adanya tindakan tidak disiplin dalam bekerja dan adanya penurunan dalam penilaian kinerja. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian bertujuan untuk melihat pengaruh motivasi pegawai, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pada aplikasi kehadiran pegawai yaitu sistem rekam aparatur sipil negara terintegrasi atau disingkat sikadir masih mempunyai kekurangan, apabila pegawai lupa untuk absensi maka dianggap tidak hadir, namun

demikian sudah menjadi konsekuensi sebuah sistem sebagai suatu ukuran kedisiplinan pegawai diantaranya mengisi daftar absen.

1.2 Rumusan Masalah

Pegawai menjadi anggota organisasi yang berperan penting dan terlibat dalam menunjang kinerja organisasi. Kinerja pegawai yang baik akan berkontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan latar belakang dari penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung?

1.3 Tujuan

Berdasarkan uraian perumusan masalah yang telah dijabarkan, tujuan dari penelitian ini:

1. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung.

1.4 Manfaat

Manfaat yang dapat diberikan dari penelitian ini:

1. Bagi organisasi pelaksana diharapkan menjadi bahan masukan dalam penyusunan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung.
2. Bagi peneliti diharapkan dapat memberi pembelajaran dalam bidang ilmu manajemen.
3. Bagi akademis diharapkan memberikan pengetahuan dan sebagai bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya terkait dengan kinerja pegawai.

1.5 Ruang Lingkup

Pembatasan ruang lingkup penelitian yaitu pada pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung dengan responden adalah pegawai negeri sipil BPDASHL Citarum-Ciliwung.



II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Motivasi

Robbins dan Coutler (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah proses seseorang yang bersemangat dalam melakukan sesuatu yang diarahkan dengan berkelanjutan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, motivasi merupakan ukuran seseorang dalam menjaga usaha dan semangatnya untuk mencapai tujuan. Menurut George dan Jones (2012) motivasi adalah kekuatan secara psikologi yang berasal dari dalam diri yang berperan dalam penentuan arah perilaku dalam suatu organisasi dan seberapa besar usaha dan kegigihan menghadapi permasalahan.

Motivasi memiliki tiga elemen kunci yaitu arah perilaku, tingkatan usaha dan tingkat kegigihan. Arah perilaku yang mengacu pada perilaku potensial untuk mendukung pencapaian tujuan. Tingkat usaha berkaitan dengan bagaimana seorang pegawai bekerja keras untuk melakukan perilaku potensial yang dipilih. Sementara elemen ketiga, tingkat kegigihan mengacu pada perilaku seseorang untuk tetap konsisten menjaga dan melakukan perilaku yang dipilih.

Teori kebutuhan Maslow mendemonstrasikan model berupa lima jenjang kebutuhan manusia. Dalam teori Herzberg terdapat faktor *hygiene* dan faktor motivasi yang merupakan dua indikator yang dapat mengukur motivasi (Robbins dan Coutler 2012). Robbins dan Coutler (2012) menjabarkan bahwa dalam teori Herzberg faktor *hygiene* mempunyai beberapa item yang terdiri dari pengawasan dan hubungannya dengan pengawas, situasi dalam bekerja, besaran pendapatan, interaksi dengan sesama pegawai, interaksi antara pegawai dan pimpinan, kehidupan pribadi dan kondisi keamanan. Faktor motivasi mempunyai item diantaranya performa atau hasil kerja, adanya penghargaan, pekerjaan yang dilakukan, tanggungjawab, kesempatan untuk promosi dan berkembang.

Johari dan Jha (2020) dalam penelitiannya mendapatkan hasil motivasi besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui indikator produktivitas. Kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan berdampak pada produktivitas yang tinggi dan kemungkinan karyawan untuk bertahan lebih lama pada perusahaan. Garg (2017) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja sebagai moderasi dari spiritual kerja terhadap kinerja organisasi dengan hasil motivasi kerja berhasil memoderasi spiritual kerja terhadap kinerja organisasi.

Menurut Deci dan Ryan (2000) dalam Gagne *et al.* (2015) bahwa berdasarkan *self determination theory* terdapat 6 aspek yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1. *Amotivation* adalah kehilangan motivasi untuk terlibat terhadap setiap kegiatan.
2. *Social* adalah keinginan diakui dalam social atau menghindari hukuman.
3. *Material* adalah keinginan untuk mendapat penghargaan secara materi atau menghindari risiko pekerjaan.
4. *Introjected Regulation* adalah keinginan bekerja secara baik karena gengsi, ego atau perasaan bersalah.
5. *Identified Regulation* adalah komitmen untuk memegang kepada tujuan dan menerima pekerjaan sebagai tujuan personal.
6. *Intrinsic Motivation* adalah keinginan bekerja karena kepuasan dan ketertarikan personal.

Menurut Robbins dan Judge (2017) *self determination theory* adalah teori motivasi tentang efek positif dari motivasi intrinsik dan efek negatif dari motivasi ekstrinsik. Utami (2017) meneliti tentang motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dengan hasil kedua variabel tersebut mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Asthu (2016) seseorang termotivasi karena adanya keinginan menyelesaikan pekerjaan dengan baik, efektif dalam bekerja, bekerja dengan ikhlas tanpa mengharapkan pujian dari pimpinan dan rekan kerja, dan bekerja bukan karena gaji yang diterima.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang dalam memimpin melalui kegiatan yang dapat mempengaruhi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Robbins dan Coutler (2012) pemimpin itu digambarkan sebagai orang yang dapat mempengaruhi orang lain serta mempunyai *power* dalam otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah hal yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara memimpin suatu kelompok, mempengaruhi kelompok sehingga tercapainya suatu tujuan.

Kepemimpinan dan manajemen yang kuat sangat dibutuhkan organisasi supaya tujuan tercapai dengan efektif. Kepemimpinan menurut Robbins dan Coutler (2012) ada empat gaya macam gaya kepemimpinan yaitu:

1. *Transactional leadership* didefinisikan sebagai kepemimpinan memberikan arahan, motivasi kepada pegawainya demi mencapai tujuan dengan adanya penghargaan dan hukuman.
2. *Transformational leadership* adalah kepemimpinan dapat memberikan rangsangan kepada pengikutnya dan memberikan inspirasi pengikutnya untuk mendapatkan hasil yang melebihi harapan.
3. *Charismatic leadership* adalah kepemimpinan yang tindakannya, kepribadiannya, kepercayaan dirinya mempengaruhi orang untuk dimiliki dengan cara tertentu.
4. *Visioner leadership* adalah kepemimpinan yang melihat visi ke depan dengan melakukan tindakan untuk mewujudkan tujuan yang memperbaiki situasi saat ini.

Menurut Robbins dan Judge (2017) karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu:

1. *Idealize influence* adalah pemimpin yang memperlihatkan visi kedepan dan misi untuk mencapainya, menumbuhkan kebanggaan, membuat pegawainya percaya dan menghormati sebagai pimpinan.
2. *Inspirational motivation* adalah pemimpin yang dapat memotivasi pegawai dengan harapan tinggi, memakai simbol untuk memfokuskan upaya, menggunakan cara sederhana untuk mencapai tujuan penting.
3. *Intellectual stimulation* adalah pemimpin yang menghargai kecerdasan dan inisiatif pegawai, mempunyai pemikiran yang rasional dan memecahkan masalah dengan baik dengan melibatkan pegawai.
4. *Individualized consideration* adalah pemimpin yang memberi perhatian kepada pegawainya, menghargai perbedaan pegawai, memberikan pelatihan dan menerima saran dari pegawainya.

Pemimpin transformasional mampu mengajak anggotanya untuk melebihi tujuan yang dicapai, pemimpin dapat menumbuhkan rasa sadar para anggotanya terhadap visi dan misi organisasi (Yammarino *et al.* 1993).

Yammarino *et al.* (2003) melakukan penelitian dengan karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mempunyai pengaruh ideal, pemimpin yang memotivasi, pemimpin yang mempunyai stimulasi intelektual dan pemimpin yang memberikan perhatian pribadi. Sikap yang berhubungan dengan *idealized influence/inspiration motivation* adalah bagaimana seorang pemimpin mendukung anggotanya untuk mencapai tujuan, meningkatkan rasa percaya terhadap pencapaian dan tujuan serta berbicara secara optimis tentang masa depan. *Intellectual stimulation* berkaitan dengan sikap pemimpin untuk menghargai dan menemukan berbagai perspektif dalam pemecahan masalah dan mengusulkan cara baru dalam menyelesaikan tugas.

Pemimpin dengan karakteristik *individualized consideration* menunjukkan sikap memperlakukan anggotanya bukan sebagai anggota kelompok tetapi lebih kepada seorang individu, bagaimana seorang pemimpin menghabiskan waktu dalam mengajari, mengontrol dan mendamping anggota dalam mengembangkan diri.

2.3 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2013) dalam Noercahyo (2021) mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan puas yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya akan menghasilkan perasaan positif dan negatif berdasarkan tingkat kepuasannya. Mrhalek dan Kajanova (2017) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa faktor evaluasi manajemen, kerja sama dan komunikasi di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebagai individu. Sedangkan ketidakpuasan kerja pada penelitian ini didominasi oleh faktor pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan.

Robbert dan David (2019) melakukan penelitian terkait kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja. Dalam penelitian Robbert dan David (2019) tersebut menilai ujung tombak dari kinerja perusahaan adalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepercayaan pegawai terhadap atasannya didalam penelitian ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Dizgah *et al.* (2021) membuktikan kepuasan kerja erat hubungannya dengan kinerja.

Kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa faktor seperti; pendapatan pegawai, interaksi bawahan dengan pimpinan, interaksi dengan teman sejawat, lingkungan dalam bekerja serta aturan dalam organisasi. Menurut Robbins (2006) indikator kepuasan kerja diantaranya.

1. Kerja yang mempunyai tingkat kesulitan tinggi, karena akan memotivasi mengembangkan kapasitas diri dan keahlian serta memberikan perasaan puas ketika telah menyelesaikan pekerjaan tersebut.
2. Perhargaan yang sesuai, hasil yang diterima adil dengan usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain penghargaan dalam bentuk apresiasi, pengakuan yang bersifat moral tetapi materil juga termasuk seperti gaji, kompensasi.
3. Kondisi kerja yang mendukung, hal ini berkaitan kenyamanan dan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kondisi kerja disini dapat berupa lingkungan, fasilitas dan tempat kerja itu sendiri.

4. Rekan kerja yang mendukung, hal ini berkaitan dengan interaksi sosial pegawai ketika bekerja.

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan menurut Kietner dan Kinicki (2014) diantaranya:

1. Terpenuhinya kebutuhan. Seseorang merasa puas ketika pendapatan dari suatu pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.
2. Kepuasan pegawai akan terwujud ketika dia mendapatkan hasil lebih dari yang diperkirakan.
3. Kepuasan pegawai terwujud dari anggapan dia dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan nilai dan kriteria yang ditentukannya.
4. Kepuasan pegawai terwujud ketika dia merasa sama diperlakukan ditempat kerja dan tidak ada perbedaan dengan yang lainnya.
5. Kepuasan pegawai lebih dipengaruhi dari faktor genetis dan watak seseorang dalam merasakan kepuasan terhadap sesuatu.

Kepuasan kerja menurut Spector (1997) dalam Luz *et al.* (2018) adalah suatu perasaan yang dirasakan karyawan terhadap perusahaannya dan tentang kepuasan karyawan dilihat dari berbagai aspek. Menurut Siqueira (2008) dalam Luz *et al.* (2018) terdapat 6 dimensi dari kepuasan kerja yaitu:

1. *Satisfaction with the nature of the job* yaitu kepuasan yang didasari oleh sifat dan manfaat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan.
2. *Satisfaction with the payment* yaitu kepuasan yang berhubungan dengan upah/gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
3. *Satisfaction with the promotions* yaitu kepuasan terhadap kesempatan pegawai untuk mendapatkan promosi.
4. *Satisfaction with the boss* yaitu kepuasan terhadap kemampuan atau kapasitas seorang atasan untuk mengerti pekerjaan para anggotanya.
5. *Satisfaction with the colleagues* yaitu kepuasan yang berhubungan dengan interaksi dengan rekan kerja, rasa percaya dan semua hal yang berkaitan dengan hubungan dalam bekerja.

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang diselesaikan secara mutu maupun jumlah berdasarkan beban kerja yang diberikan kepadanya dengan rasa tanggung jawab (Mangkunegara 2009). Hasibuan (2006) menjelaskan tentang kinerja sebagai hasil kerja pegawai sesuai dengan pembebanan kerja yang ditugaskan, dilakukan dengan keahliannya dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dengan penuh kesungguhan.

Simanjuntak (2011) memberikan penjelasan kinerja sebagai capaian hasil dari beban kerja yang diberikan kepadanya. Menurut Zainal *et al.* (2015) kinerja merupakan hasil yang dikerjakan seseorang dalam waktu tertentu.

Bernadin and Russel (1993) menyebutkan kriteria-kriteria yang dapat menilai kinerja pegawai, diantaranya:

1. Kualitas (*quality*) adalah nilai dari baik dan buruknya pekerjaan yang dihasilkan.
2. Kuantitas (*quantity*) adalah jumlah hasil dari suatu aktivitas yang dinyatakan dalam unit tertentu.
3. Ketepatan waktu (*timeliness*) adalah kegiatan yang diselesaikan pada periode waktu yang ditetapkan.



4. Efektivitas pengeluaran (*cost effectiveness*) adalah menitikberatkan kepada hasil yang maksimal dengan menggunakan sumber daya secara efektif baik berupa tenaga kerja, anggaran dan teknologi yang digunakan.
5. Pengawasan (*need for supervision*) yaitu kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri dengan tidak melibatkan atasan.
6. Hubungan dengan rekan kerja (*interpersonal impact*) yaitu keadaan harmonis yang terjalin antara pegawai dan rekan kerjanya sehingga tercipta hubungan kerjasama yang baik.

Robbins dan Judge (2017) menyatakan ada lima indikator untuk mengukur kinerja, diantaranya:

1. Indikator kualitas yang dilihat dari pekerjaan yang diselesaikan sesuai kriteria tertentu yang telah ditetapkan.
2. Indikator jumlah (kuantitas) diukur dari berapa jumlah unit yang diselesaikan dalam suatu pekerjaan
3. Indikator ketepatan waktu yaitu pekerjaan selesai tepat pada waktunya dan memanfaatkan kelebihan waktu untuk melakukan kegiatan lain.
4. Efektivitas diukur dengan energi yang digunakan, sumber daya yang dimiliki perusahaan baik berupa tenaga, keuangan, teknologi serta bahan baku yang dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan nilai unit dalam menggunakan sumber daya.
5. Kemandirian diukur dari bagaimana pegawai berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya. Kemandirian terwujud ketika karyawan dapat bertanggung jawab terhadap organisasi dan mempunyai komitmen yang baik.

Chen *et al.* (2020) melakukan penelitian kinerja karyawan yang berhubungan dengan dukungan organisasi. Penelitian Chen *et al.* (2020) mendapatkan bahwa kinerja karyawan dan dukungan organisasi mempunyai hubungan positif, dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh dukungan organisasi. Penelitian Eliyana *et al.* (2019) menyatakan bahwa kinerja hanya dipengaruhi kepuasan kerja meskipun pada penelitian ini dilakukan pengujian hubungan komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Menurut Ramly (2021) kinerja memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu individu, kepemimpinan, faktor tim kerja, tim organisasi, dan situasi (konteks).

1. Faktor individu yaitu kompetensi pegawai, kemampuan pegawai menjalankan tugasnya, pengetahuan pegawai, sikap dalam bekerja, komitmen dan motivasi serta efikasi diri pegawai berpengaruh dan menentukan baik buruk nya suatu kinerja organisasi.
2. Faktor kepemimpinan yaitu kualitas pemimpin sebagai seorang manajer. Pemimpin yang tidak berhasil menjalankan fungsinya menyebabkan kinerja organisasi tidak tercapai karena pegawai bekerja tidak maksimal.
3. Faktor tim kerja yaitu pekerjaan tidak dapat dikerjakan sendiri tetapi memerlukan keterlibatan rekan kerja.
4. Faktor sistem organisasi yaitu bahwa organisasi merupakan kumpulan dari berbagai subsistem yang saling berkaitan. Kegagalan organisasi disebabkan dari kegagalan salah satu subsistem. Monitoring organisasi dibutuhkan untuk membuat organisasi berjalan dengan baik dan mempunyai kinerja sesuai yang diharapkan.

5. Faktor situasi (konteks) yaitu organisasi dapat berkinerja dengan baik ketika berhasil dalam mengatasi tekanan dari luar seperti keadaan ekonomi, situasi politik, budaya, perkembangan teknologi dan persaingan bisnis.

Indikator kinerja yang digunakan oleh pegawai negeri sipil (PNS) mengacu kepada Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019, diterjemahkan sebagai pencapaian sasaran kerja pegawai yang telah ditetapkan berdasarkan tugas dan beban kerja yang diberikan. Dengan demikian sasaran kerja pegawai yang baik adalah pegawai yang mempunyai kinerja yang telah ditetapkan dan mampu menyelesaikannya dengan baik. Untuk menilai kinerja pegawai dilihat dari rencana awal kinerja serta target yang akan dicapai pegawai dibandingkan dengan hasil yang dicapai pegawai dan ditambah dengan penilaian perilaku.

2.5 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian sebelumnya, didapatkan bahwa variabel yang akan diteliti pada penelitian ini memiliki hubungan kausalitas satu sama lain. Variabel penelitian ini adalah motivasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja. Pada penelitian sebelumnya sebagian besar melakukan analisis data menggunakan SEM PLS dan regresi. Penelitian Manikottama *et al.* (2019) dilakukan di PT. Satu Visi Edukasi dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja, lingkungan kerja terhadap kinerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Responden merupakan pegawai kontrak yang berjumlah 37 orang. SEM PLS digunakan sebagai metode untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif tetapi motivasi berpengaruh signifikan dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Variabel lingkungan kerja berdasarkan hasil penelitian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Rivai (2020) dilakukan di PT. Federal International Finance yang berlokasi di kota Medan. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Data yang diambil merupakan seluruh populasi yaitu karyawan tetap sebanyak 60 pegawai. Data yang diperoleh dilakukan analisis dengan metode regresi berganda. Data yang diolah kemudian didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja dan kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Ardiyani dan Nugraeni (2017) dilakukan di PT. PLM (Persero) Jawa tengah Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini untuk melihat adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, kualitas kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Sampel yang diambil sebanyak 74 pegawai dengan menggunakan teknik *random sampling*. Pengujian yang digunakan yaitu dengan menguji validitas terlebih dahulu kemudian dianalisis dengan analisis regresi. Kinerja pegawai dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan dan motivasi.

Penelitian Aga *et al.* (2016) melakukan penelitian pada Lembaga Swadaya Masyarakat Ethiopia. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk melihat hubungan kepemimpinan transformasional dengan keberhasilan proyek dimana peran membangun tim sebagai mediasi. Responden yang digunakan sebanyak 200 orang

manajer proyek. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi. Penelitian mendapatkan hasil pembangunan tim memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada keberhasilan proyek.

Penelitian Bagaskara dan Rahardja (2018) dilakukan di PT. Cen Kurir Indonesia yang berlokasi di Jakarta. Penelitian mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi, disiplin dan kepuasan terhadap kinerja pegawai. Teknik *stratified sampling* digunakan untuk menguji penelitian dengan jumlah responden 73 orang. Metode analisis data dengan pengujian reabilitas, pengujian asumsi klasik, regresi liner berganda, pengujian koefisien determinasi, uji F dan melakukan pengujian hipotesis. Penelitian menunjukkan hasil bahwa ketiga variabel berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yaitu motivasi, disiplin dan kepuasan kerja.

Penelitian Purba *et all.* (2019) dilakukan di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia dengan tujuan untuk melihat variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja, motivasi dan disiplin kerja. Penelitian menggunakan analisis linier berganda dengan hasil seluruh variabel penelitian berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada salah satu variabel yang digunakan, *grounded theory* yang digunakan, dan indikator untuk mengukur penelitian contohnya seperti pada penelitian Bagaskara dan Rahardja (2018) menggunakan terdapat variabel disiplin kerja sedangkan pada penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional. Perbedaan selanjutnya yaitu pada objek penelitian dimana pada penelitian ini dilakukan di kantor Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Citarum-Ciliwung dan pada penelitian sebelumnya seperti pada penelitian Bagaskara dan Rahardja, objek penelitiannya pada PT. Cen Kurir Indonesia, Jakarta.

2.6 Hipotesis

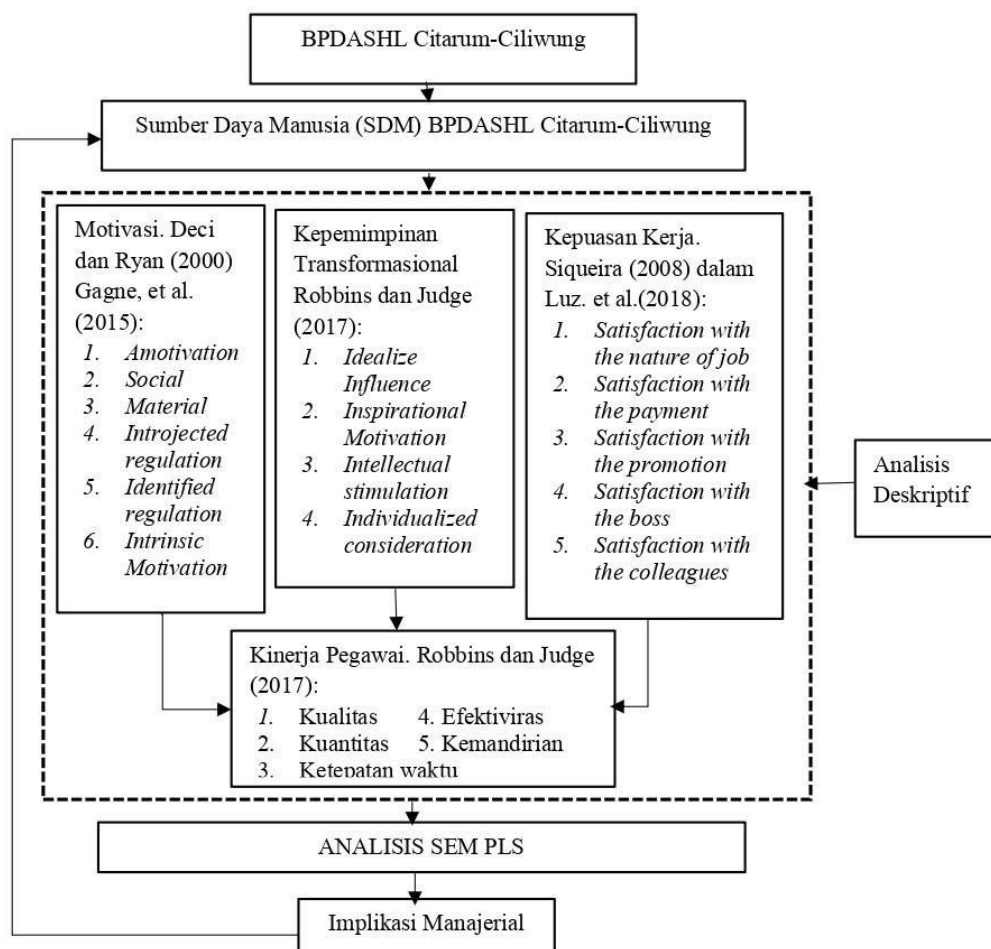
Hipotesis didefinisikan sebagai jawaban sementara dari penelitian yang diawali dari sebuah penetapan rumusan masalah, kemudian dituliskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan (Sugiyono 2013). Rumusan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung.
- H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung.

III METODE

3.1 Kerangka Penelitian

Adanya indikasi penurunan kinerja pegawai pada BPDASHL Citarum-Ciliwung berdasarkan persentase ketidakhadiran sebesar 3,61 persen pada tahun 2019, 1,82 persen pada tahun 2020 dan 5,96 persen pada tahun 2021, maka penelitian ini berfokus pada pegawai negeri sipil BPDASHL Citarum-Ciliwung sebagai objek penelitian dengan cakupan variabel terkait motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Secara lengkap kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Diagram kerangka pemikiran

Berdasarkan Gambar 2 tahap awal penelitian mengambil data dari BPDASHL Citarum-Ciliwung berupa permohonan data kepada bagian kepegawaian BPDASHL Citarum-Ciliwung untuk melihat sumber daya manusia BPDASHL Citarum-Ciliwung, jumlah pegawai, jenis kelamin dan penempatan pegawai di berbagai seksi.

Tahap kedua yaitu menyebar kuesioner kepada responden yang didapat dari bagian kepegawaian dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan terkait variabel penelitian yaitu motivasi dengan enam indikator dari Decy dan Ryan (2000) yang

dikembangkan oleh Gagne *et al.* (2015) (*amotivation, social, material, introjected regulation, identified regulation dan intrinsic motivation*), kepemimpinan transformasional dengan empat indikator dari Robbins dan Judge (2017) (*idealize influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration*), kepuasan kerja dengan lima indikator dari Siqueira (2008) dalam Luz *et al.* (2018) (*satisfaction with the nature of job, satisfaction with the payment, satisfaction with the promotion, satisfaction with the boss, satisfaction with the colleagues*), dan kinerja pegawai dengan lima indikator dari Robbins dan Judge (2017) (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian).

Tahap ketiga yaitu dengan melakukan pengolahan data dari hasil kuesioner kemudian dianalisis secara deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan tiga hal yaitu tentang karakteristik responden, persepsi responden terhadap pertanyaan pada variabel penelitian dan persepsi responden berdasarkan karakteristik responden tentang variabel penelitian. Pengolahan data selanjutnya dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) pendekatan *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk melihat pengaruh variabel penelitian terhadap kinerja pegawai sehingga menghasilkan saran implikasi manajerial dalam pengelolaan dan pembinaan sumberdaya manusia BPDASHL Citarum-Ciliwung.

3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2013) yaitu sebuah alat, sifat dan *value* dari objek atau aktivitas dengan beragam variasi untuk didapatkan suatu kesimpulan dan dianalisis yang ditetapkan peneliti.

Penelitian ini mempunyai variabel bebas (X) yaitu motivasi (X1), kepemimpinan transformasional (X2), dan kepuasan kerja (X3), sedangkan variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai (Y1). Berikut adalah operasionalisasi variabel penelitian dalam Tabel 1.

Tabel 1 Variabel penelitian

Variabel	Indikator	Definisi Operational
Motivasi (X1) Deci dan Ryan (2000) (Gagne <i>et. Al.</i> 2015)	<i>Amotivation</i> (X1.1)	Kehilangan motivasi untuk terlibat pada setiap kegiatan.
	<i>Social</i> (X1.2)	Keinginan untuk diakui dalam sosial atau menghindari hukuman.
	<i>Material</i> (X1.3)	Keinginan untuk mendapat penghargaan secara materi atau menghindari risiko pekerjaan.
	<i>Introjected regulation</i> (X1.4)	Keinginan untuk bekerja secara baik karena gengsi, ego atau perasaan bersalah.
	<i>Identified regulation</i> (X1.5)	Komitmen untuk berpegang pada tujuan dan menerima pekerjaan sebagai tujuan personal.
	<i>Intrinsic motivation</i> (X1.6)	Keinginan untuk bekerja karena untuk kepuasan dan ketertarikan personal.
Kepemimpinan Transformasional (X2) (Robbins dan Judge 2017)	<i>Idealize influence</i> (X2.1)	Pemimpin yang memperlihatkan visi kedepan dan misi untuk mencapainya, menumbuhkan kebanggaan, membuat pegawainya percaya dan menghormati sebagai pimpinan.
	<i>Inspirational motivation</i> (X2.2)	Pemimpin yang menyampaikan harapan yang tinggi dengan memakai simbol untuk memfokuskan upaya, menggunakan cara sederhana untuk mencapai tujuan penting.

Tabel 1 Variabel penelitian (*lanjutan*)

Variabel	Indikator	Definisi Operasional
Kepemimpinan Transformasional (X2) (Robbins dan Judge 2017)	<i>Intellectual stimulation</i> (X2.3)	Pemimpin yang menghargai kecerdasan dan inisiatif pegawai, mempunyai pemikiran yang rasional dan memecahkan masalah dengan baik dengan melibatkan pegawai.
	<i>Individualized consideration</i> (X2.4)	Pemimpin yang memberi perhatian kepada pegawainya, menghargai perbedaan pegawai, memberikan pelatihan dan menerima saran dari pegawainya.
Kepuasan kerja (X3) (Siqueira 2008 dalam Luz et al. 2018)	<i>Satisfaction with the nature of the job</i> (X3.1)	Kepuasan yang didasari oleh sifat dan manfaat dari kegiatan yang dilakukan.
	<i>Satisfaction with the payment</i> (X3.2)	Kepuasan yang berhubungan dengan upah/gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
	<i>Satisfaction with the promotions</i> (X3.3)	Kepuasan terhadap kesempatan seorang pegawai untuk mendapatkan promosi.
	<i>Satisfaction with the boss</i> (X3.4)	Kepuasan terhadap kemampuan atau kapasitas seorang atasan untuk mengerti pekerjaan para anggotanya.
Kinerja pegawai (Y1) (Robbins dan Judge 2017)	<i>Satisfaction with the colleagues</i> (X3.5)	Kepuasan yang berhubungan dengan interaksi dengan rekan kerja, rasa percaya dan semua hal yang berkaitan dengan hubungan dalam bekerja.
	Kualitas (Y1.1)	Pekerjaan yang diselesaikan sesuai kriteria tertentu yang telah ditetapkan.
	Kuantitas (Y1.2)	Jumlah hasil dari suatu aktivitas yang dinyatakan dalam unit tertentu.
	Ketepatan waktu (Y1.3)	Pekerjaan selesai tepat waktu dan memanfaatkan kelebihan waktu untuk melakukan kegiatan lain.
	Efektivitas (Y1.4)	Energi yang digunakan, sumber daya yang dimiliki perusahaan baik berupa tenaga, keuangan, teknologi serta bahan baku yang dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan nilai unit dalam menggunakan sumber daya.
	Kemandirian (Y1.5)	Bagaimana pegawai dapat berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya. Kemandirian terwujud ketika karyawan dapat bertanggung jawab terhadap organisasi dan mempunyai komitmen yang baik.

3.3 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASHL) Citarum-Ciliwung yang berlokasi di jalan rasamala kavling 39-40 kota Bogor. Penelitian ini mengambil data pada bulan April hingga Mei 2022.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penggunaan data dalam penelitian ini berupa data primer serta data sekunder. Data primer merupakan dari pengisian kuisisioner oleh pegawai pada BPDASHL Citarum-Ciliwung. Kuisisioner penelitian ini dibuat secara *online* melalui *google form* <https://forms.gle/6gXyCbYqNN3fJqEj8> dan disebarluaskan melalui aplikasi whatsapp Grup Warga BPDASHL Citarum-Ciliwung atau mengirim secara pribadi

ke pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Observasi dilakukan untuk mengetahui masalah terkait motivasi pegawai, kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kuisisioner memiliki dua tahapan, tahapan pertama mengenai pernyataan karakteristik responden sedangkan tahapan kedua mengenai pernyataan variabel penelitian (Tabel 1). Pengisian kuisisioner menggunakan skala Likert dengan skala satu hingga lima. Data sekunder merupakan data dari studi literatur berbagai sumber, seperti jurnal ilmiah, buku, dan rujukan lainnya, serta data yang relevan dengan penelitian ini.

Skala Likert digunakan untuk mengukur kecenderungan seseorang berpendapat, pemikiran, dan cara menyikapi terhadap suatu fenomena sosial (Sugiyono 2013). Skala pengukuran ini akan mengukur persetujuan dari 1 sampai 5. Bobot nilai dari skala Likert yaitu nilai 1 menyatakan sangat tidak setuju, nilai 2 menyatakan tidak setuju, nilai 3 menyatakan cukup setuju, nilai 4 menyatakan setuju, dan nilai 5 menyatakan sangat setuju. Selanjutnya apabila ada pertanyaan yang negatif pembobotan nilai nya dibalik menjadi nilai 1 menyatakan sangat setuju, nilai 2 menyatakan setuju, nilai 3 menyatakan cukup setuju, nilai 4 menyatakan tidak setuju, dan nilai 5 menyatakan sangat tidak setuju.

3.5 Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probabilitas sampling* dimana sensus digunakan dalam pengambilan sampel. Sampel yang menggunakan semua anggota populasi maka disebut sebagai sensus (Sugiyono 2013). Menurut Gumanti *et al.* (2018) populasi didefinisikan sebagai seluruh kelompok manusia, kejadian, atau benda yang diminati untuk diteliti. Jumlah populasi pada penelitian ini merupakan pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung yaitu sebanyak 45 orang pegawai negeri sipil.

3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data

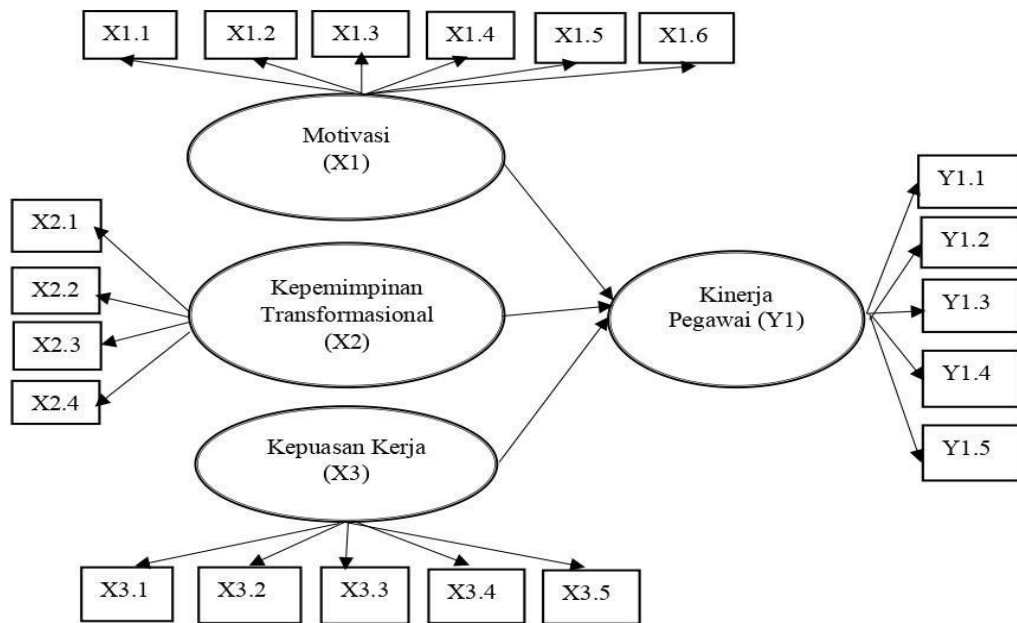
Metode Penelitian ini diolah dan dianalisis dengan analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Analisis deskriptif dilakukan menggunakan *tools microsoft excel*. Penggunaan analisis deskriptif untuk melihat karakteristik responden penelitian, melihat persepsi responden terhadap pertanyaan dalam variabel penelitian dan melihat rata-rata jawaban responden terhadap setiap peubah (motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai) berdasarkan karakteristik pegawai yaitu jenis kelamin, usia responden, golongan dan kepangkatan, tingkat pendidikan dan periode lama bekerja. Analisis SEM-PLS bertujuan untuk mendapatkan hasil hubungan kausalitas dengan pengujian hipotesis menggunakan SMART PLS.

Pengertian SEM menurut Sholihin dan Ratmono (2021) merupakan alat analisis multivariat yang dapat menganalisis variabel secara bersamaan atau simultan. SEM PLS menurut Sholihin dan Ratmono (2021) dapat menjelaskan secara maksimal tentang variabel-variabel penelitian.

Penelitian ini mempunyai dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai.

SEM PLS menggunakan kriteria yang terdiri dari dua bagian yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi model pengukuran terdiri dari uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan uji validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Evaluasi model struktural (*inner model*) terdapat beberapa komponen item yang menjadi kriteria yaitu nilai *R square* dan signifikansi. Nilai signifikansi dalam penelitian ini yaitu *t*-hitung atau *t-statistic* nilainya harus lebih besar dari *t*-tabel 1.96 pada tingkat signifikansi (α) = 5%. Model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3 Model penelitian

IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum BPDASHL Citarum-Ciliwung

Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASHL) Citarum-Ciliwung merupakan unit pelaksana teknis dari Direktorat Jenderal Pengendalian Daerah Aliran Sungai dan Rehabilitasi Hutan (DITJEN PDASRH) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Kantor BPDASHL Citarum-Ciliwung berada di jalan rasamala kavling 39-40 taman yasmin kota Bogor.

Tugas pokok BPDASHL Citarum-Ciliwung yaitu terkait dengan pengelolaan daerah aliran sungai berupa menyusun rencana, melaksanakan kegiatan rehabilitasi hutan dan lahan, melakukan konservasi tanah dan air, melaksanakan fungsi kelembagaan, mengendalikan perairan darat yang rusak, serta melakukan evaluasi terhadap tugas-tugas tersebut (PermenLHK No. 10 tahun 2016).

Fungsi BPDASHL Citarum-Ciliwung dalam menjalankan tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Sebagai penyusun rencana terkait pengelolaan DASHL
2. Sebagai penyusun rencana terkait teknik rehabilitasi hutan dan lahan serta konservasi tanah dan air
3. Sebagai pengembang dalam model pengelolaan DASHL
4. Sebagai pelaksana dalam rehabilitasi hutan dan lahan serta konservasi tanah dan air.
5. Memantau dan mengevaluasi kegiatan reklamasi hutan, kerusakan perairan darat dan pengelolaan hutan lindung.
6. Memantau dan mengevaluasi pengelolaan DASHL.
7. Melakukan pengembangan di bidang kelembagaan.
8. Menyusun dan menyajikan informasi terkait pengelolaan DASHL.
9. Melaksanakan ketatausahaan dan rumah tangga kantor.

BPDASHL Citarum-Ciliwung mempunyai struktur organisasi yang terdiri dari Kepala BPDASHL Citarum-Ciliwung, Kepala Sub Bagian (Kasubag) Tata Usaha, Kepala Seksi (Kasie) Program DASHL, Kasie Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RHL), Kepala Seksi Evaluasi DASHL dan Jabatan Fungsional. Pembagian spesifikasi pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan fungsi sesuai struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sub bagian tata usaha mempunyai bertugas dalam hal yang berkaitan dengan kepegawaian, bagian keuangan, bagian persuratan, bagian perlengkapan kantor dan bagian rumah tangga kantor.
2. Seksi Program DASHL bertugas dalam menyusun program dan rencana pengelolaan daerah aliran sungai, penyusunan rencana teknik rehabilitasi hutan dan lahan serta konservasi tanah dan air, penyiapan bahan inventarisasi dan identifikasi potensi dan kerusakan daerah aliran sungai, pengembangan model pengelolaan DASHL.
3. Seksi RHL bertugas dalam menyusun bahan terkait kegiatan rehabilitasi hutan dan lahan, kegiatan konservasi tata air, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan reklamasi hutan, kerusakan perairan darat dan pengelolaan hutan lindung
4. Seksi Evaluasi mempunyai tugas dalam mengembangkan model pengelolaan DAS dan mengevaluasi kegiatan pengelolaan DASHL.

5. Jabatan fungsional bertugas melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas fungsionalnya berdasarkan peraturan yang berlaku.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk beberapa tujuan diantaranya untuk mengetahui karakteristik responden terkait dengan jenis kelamin, pengelompokan usia, penggolongan pangkat, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Selain untuk mengetahui karakteristik responden, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel penelitian berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, ketiga untuk melihat rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian berdasarkan karakteristik responden. Dalam pengolahan data menggunakan *tools microsoft excel* untuk menganalisis secara deskriptif.

4.2.1 Karakteristik Responden

Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BPDASHL Citarum-Ciliwung adalah 45 orang. Responden dari penelitian ini adalah seluruh PNS BPDASHL Citarum-Ciliwung. Responden yang diteliti memiliki beberapa karakteristik yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pangkat/golongan, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Hasil pengolahan data dapat dijelaskan pada Tabel 2.

Tabel 2 Jumlah dan presentase karakteristik responden

Karakteristik Responden		Jumlah (orang)	(%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	19	42,22
	Perempuan	26	57,78
Usia	26 – 35	2	4,44
	36 – 45	29	64,44
	46 – 55	8	17,78
	56 - 58	6	13,33
Pangkat/Golongan	Juru muda Tk.1/Ib	1	2,22
	Juru Tk.1/Id	1	2,22
	Pengatur Tk.1/IId	4	8,89
	Penata muda/IIIA	1	2,22
	Penata muda Tk.1/IIb	14	31,11
	Penata/IIIC	12	26,67
	Penata Tk.1/IIId	8	17,78
	Pembina/IVa	4	8,89
Pendidikan	SD	2	4,44
	SLTA/SMK	11	24,44
	D3	1	2,22
	S1	19	42,22
	S2	12	26,67
Lama Bekerja	0 s/d 10 tahun	2	4,44
	11 s/d 20 tahun	22	48,89
	21 s/d 30 tahun	16	35,56
	31 s/d 40 tahun	5	11,11

Tabel 2 menunjukkan responden perempuan sebesar 57,78 persen dan laki-laki sebesar 42,22 persen. Usia responden dikelompokkan berdasarkan pengelompokan usia menurut Kementerian Kesehatan (2009) dalam Amin dan Juniati (2017), usia 26 s/d 35 tahun merupakan tingkatan dewasa awal, usia 36

s/d 45 tahun tingkatan dewasa akhir, usia 46 s/d 55 tahun tingkatan lansia awal, dan usia 56 s/d 65 tahun tingkatan lansia akhir. Masa kerja pegawai negeri sipil pada usia pensiun sampai dengan 58 tahun. Mayoritas usia responden yaitu usia 36 s/d 45 tahun atau pada tingkatan dewasa akhir sebesar 64,44 persen, usia 46 s/d 55 tahun atau tingkatan lansia awal sebesar 17,78 persen, usia 56 s/d 58 tahun atau tingkatan lansia akhir sebesar 13,33 persen, sedangkan yang paling sedikit adalah usia 26 s/d 35 tahun atau tingkatan dewasa awal sebesar 4,44 persen. Berdasarkan pengamatan dilapangan, yang mendominasi adalah pada masa dewasa akhir dan tidak ada usia dibawah 26 tahun.

Responden dikelompokkan berdasarkan kepangkatan dan golongan pegawai negeri sipil yaitu Juru muda/Ia, Juru muda Tk.1/Ib, Juru/Ic, Juru Tk.1/Id, Pengatur muda/IIa, Pengatur muda Tk.1/IIb, Pengatur/IIc, Pengatur Tk.1/IId, Penata muda/IIIa, Penata muda Tk.1/IIIb, Penata/IIIc, Penata Tk.1/IIId, Pembina/IVa. Tabel 2 menunjukkan mayoritas pangkat/golongan responden yaitu Penata muda Tk.1/IIIb sebesar 31,11 persen, Penata/IIIc sebesar 26,67 persen, Penata TK.1/IIId sebesar 17,78 persen, Pembina/IVa dan Pengatur Tk.1/IId persentasenya sama sebesar 8,89 persen, dan presentase paling kecil sebesar 2,22 persen masing-masing pada golongan Juru muda/Ib, Juru Tk.1/Id, dan Penata muda/IIIa.

Tabel 2 menunjukkan mayoritas tingkat pendidikan responden yaitu pada tingkat Sarjana (S1) sebesar 42,22 persen, Pasca sarjana (S2) sebesar 26,67 persen, SLTA/SMK sebesar 24,44 persen, SD sebesar 4,44 persen dan D3 sebesar 2,22 persen.

Penelitian ini membagi lama bekerja kedalam empat waktu yaitu dari 0 s/d 10 tahun, 11 s/d 20 tahun, 21 s/d 30 tahun, dan 31 s/d 40 tahun. Tabel 2 menunjukkan mayoritas lama bekerja responden berada pada 11 s/d 20 tahun sebesar 48,89 persen, kedua pada 21 s/d 30 tahun sebesar 35,56 persen, ketiga pada 31 s/d 40 tahun sebesar 11,11 persen dan terakhir pada 0 s/d 11 tahun sebesar 4,44 persen.

4.2.2 Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian berdasarkan pertanyaan

Responden diminta untuk memberikan pendapat dalam bentuk skala dari pernyataan-pernyataan yang disebarikan dalam sebuah kuesioner melalui *google forms* atau secara daring. Skala dari kuesioner tersebut dimulai dari nilai 1 sampai dengan nilai 5 yang menginterpretasikan pendapat yaitu nilai 1 sangat tidak setuju, nilai 2 tidak setuju, nilai 3 cukup setuju, nilai 4 setuju dan nilai 5 sangat setuju ini berlaku untuk bobot pertanyaan yang positif, sedangkan apabila ada pertanyaan yang negatif pembobotan nilai nya menjadi nilai 1 sangat setuju, nilai 2 setuju, nilai 3 cukup setuju, nilai 4 tidak setuju dan nilai 5 sangat tidak setuju.

1. Penilaian responden tentang variabel motivasi

Penilaian responden diberikan terkait pernyataan tentang motivasi, nilai rata-rata pada indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Persepsi responden tentang variabel motivasi dan indikator penelitian

Variabel	Indikator	Simbol	Min	Max	Mean	Median	Modus
Motivasi	<i>Amotivation</i>	X1.1.1	1	5	3,60	4	4
	<i>Amotivation</i>	X1.1.2	2	5	3,71	4	4
	<i>Amotivation</i>	X1.1.3	1	5	4,00	4	4
	<i>Social</i>	X1.2.4	2	5	4,24	4	4
	<i>Social</i>	X1.2.5	4	5	4,38	4	4
	<i>Social</i>	X1.2.6	2	5	4,40	4	4
	<i>Material</i>	X1.3.7	2	5	4,09	4	4
	<i>Material</i>	X1.3.8	3	5	4,31	4	4
	<i>Material</i>	X1.3.9	4	5	4,58	5	5
	<i>Introjected regulation</i>	X1.4.10	3	5	4,40	4	4
	<i>Introjected regulation</i>	X1.4.11	2	5	4,22	4	4
	<i>Introjected regulation</i>	X1.4.12	3	5	4,29	4	4
	<i>Identified regulation</i>	X1.5.13	3	5	4,38	4	4
	<i>Identified regulation</i>	X1.5.14	2	5	3,98	4	4
	<i>Identified regulation</i>	X1.5.15	3	5	4,27	4	4
	<i>Intrinsic Motivation</i>	X1.6.16	3	5	4,27	4	4
	<i>Intrinsic Motivation</i>	X1.6.17	2	5	4,07	4	4
	<i>Intrinsic Motivation</i>	X1.6.18	3	5	4,31	4	4
Rata-rata keseluruhan			2,50	5	4,19	4,06	4,06

Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan dari pertanyaan pada variabel motivasi adalah sebesar 4,19, nilai minimal pada setiap pertanyaan bervariasi antara 1 sampai dengan 4, nilai maksimal pada seluruh pertanyaan yaitu 5, sedangkan median dan modus pada variabel motivasi masing-masing memiliki nilai 4,06. Berdasarkan hasil tersebut responden setuju dengan item pertanyaan yang diajukan pada variabel motivasi dengan indikator *amotivation*, *social*, *material*, *introjected regulation*, *identified regulation* dan *intrinsic motivation*.

2. Penilaian responden tentang variabel kepemimpinan transformasional

Penilaian responden diberikan terkait pernyataan tentang kepemimpinan transformasional, nilai rata-rata pada indikator tersebut bisa dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Persepsi responden tentang variabel kepemimpinan transformasional dan indikator penelitian

Variabel	Indikator	Simbol	Min	Max	Mean	Median	Modus
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealize influence</i>	X2.1.1	3	5	3,76	4	4
	<i>Idealize influence</i>	X2.1.2	2	5	3,76	4	4
	<i>Idealize influence</i>	X2.1.3	2	5	3,67	4	4
	<i>Idealize influence</i>	X2.1.4	3	5	3,84	4	4
	<i>Inspirational motivation</i>	X2.2.5	2	5	3,78	4	4
	<i>Inspirational motivation</i>	X2.2.6	2	5	3,73	4	4
	<i>Inspirational motivation</i>	X2.2.7	3	5	3,71	4	4
	<i>Intellectual stimulation</i>	X2.3.8	3	5	3,76	4	4
	<i>Intellectual stimulation</i>	X2.3.9	3	5	3,80	4	4
	<i>Intellectual stimulation</i>	X2.3.10	3	5	3,80	4	4
	<i>Individualized consideration</i>	X2.4.11	3	5	3,91	4	4
	<i>Individualized consideration</i>	X2.4.12	2	5	3,78	4	4
	<i>Individualized consideration</i>	X2.4.13	2	5	3,71	4	4
	<i>Individualized consideration</i>	X2.4.15	3	5	3,87	4	4
Rata-rata Keseluruhan			2,57	5	3,78	4	4

Tabel 4 menunjukkan rata-rata keseluruhan dari pertanyaan pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,78 menunjukkan bahwa responden cukup setuju dengan item pertanyaan yang diajukan. Nilai minimal pada setiap pertanyaan sebesar 2 dan 3, nilai maksimal pada seluruh pertanyaan memiliki nilai yang sama sebesar 5, median dan modus pada variabel kepemimpinan transformasional masing-masing memiliki nilai 4.

3. Penilaian responden tentang variabel kepuasan kerja

Penilaian responden diberikan terkait pernyataan tentang kepuasan kerja, nilai rata-rata pada indikator tersebut bisa dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Persepsi responden tentang variabel kepuasan kerja dan indikator penelitian

Variabel	Indikator	Simbol	Min	Max	Mean	Median	Modus
Kepuasan Kerja	<i>Satisfaction with the nature of job</i>	X3.1.1	3	5	4,04	4	4
	<i>Satisfaction with the nature of job</i>	X3.1.2	3	5	4,02	4	4
	<i>Satisfaction with the nature of job</i>	X3.1.3	2	5	3,64	4	4
	<i>Satisfaction with the payment</i>	X3.2.4	2	5	3,49	4	4
	<i>Satisfaction with the payment</i>	X3.2.5	2	5	3,47	4	4
	<i>Satisfaction with the payment</i>	X3.2.6	2	5	3,44	4	4
	<i>Satisfaction with the promotion</i>	X3.3.7	2	5	3,53	4	4
	<i>Satisfaction with the promotion</i>	X3.3.8	1	5	3,42	4	4
	<i>Satisfaction with the promotion</i>	X3.3.9	1	5	3,44	4	4
	<i>Satisfaction with the promotion</i>	X3.3.10	2	5	3,42	4	4
	<i>Satisfaction with the boss</i>	X3.3.11	3	5	3,67	4	4
	<i>Satisfaction with the boss</i>	X3.3.12	2	5	3,58	4	4
	<i>Satisfaction with the boss</i>	X3.3.13	1	5	3,47	4	4
	<i>Satisfaction with the colleagues</i>	X3.3.14	3	5	4,16	4	4
	<i>Satisfaction with the colleagues</i>	X3.3.15	3	5	4,13	4	4
	<i>Satisfaction with the colleagues</i>	X3.3.16	2	5	4,02	4	4
Rata-rata keseluruhan			2,13	5	3,68	4	4

Tabel 5 menggambarkan besarnya rata-rata pertanyaan pada variabel kepuasan kerja sebesar 3,68 menunjukkan bahwa responden cukup setuju dengan item pertanyaan yang diajukan. Nilai minimal pada setiap pertanyaan dalam variabel kepuasan kerja yaitu nilai 1 sampai dengan 3. Nilai maksimal pada seluruh pertanyaan dalam variabel kepuasan kerja yaitu memiliki nilai yang

sama sebesar 5, sedangkan untuk median dan modus pada variabel kepuasan kerja masing-masing memiliki nilai 4.

4. Penilaian responden tentang variabel kinerja pegawai

Penilaian responden diberikan terkait pernyataan tentang kinerja pegawai, nilai rata-rata pada indikator tersebut bisa dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Persepsi responden tentang variabel kinerja pegawai dan indikator penelitian

Variabel	Indikator	Simbol	Min	Max	Mean	Median	Modus
Kinerja Pegawai	Kualitas	Y1.1	2	5	3,87	4	4
	Kualitas	Y1.2	2	5	3,82	4	4
	Kualitas	Y1.3	2	5	3,87	4	4
	Kualitas	Y1.4	2	5	3,87	4	4
	Kuantitas	Y1.5	2	5	3,56	4	4
	Kuantitas	Y1.6	2	5	3,29	4	4
	Ketepatan Waktu	Y1.7	2	5	3,67	4	4
	Ketepatan Waktu	Y1.8	2	5	3,51	4	4
	Ketepatan Waktu	Y1.9	2	5	3,62	4	4
	Efektivitas	Y1.10	2	5	3,69	4	4
	Efektivitas	Y1.11	2	5	3,76	4	4
	Efektivitas	Y1.12	2	5	3,67	4	4
	Efektivitas	Y1.13	2	5	3,69	4	4
	Kemandirian	Y1.14	2	5	3,60	4	4
	Kemandirian	Y1.15	3	5	3,69	4	4
	Kemandirian	Y1.16	2	5	3,56	4	4
Rata-rata keseluruhan			2,06	5	3,67	4	4

Tabel 6 menunjukkan rata-rata keseluruhan dari pertanyaan pada variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3,67 yang menunjukkan bahwa responden cukup setuju dengan item pertanyaan yang diajukan. Nilai minimal pada setiap pertanyaan dalam variabel kinerja pegawai yaitu 2 dan 3. Nilai maksimal pada seluruh pertanyaan dalam variabel kinerja yaitu memiliki nilai yang sama sebesar 5, sedangkan untuk median dan modus pada variabel kinerja pegawai masing-masing memiliki nilai 4.

4.2.3 Persepsi Responden terhadap Variabel Penelitian berdasarkan karakteristik responden.

Kuesioner penelitian ini menggunakan skala Likert 1 sampai dengan 5 untuk mengukur variabel teramati dan ada tiga pertanyaan negatif. Nilai 5 yang menginterpretasikan pendapat yaitu nilai 1 sangat tidak setuju, nilai 2 tidak setuju, nilai 3 cukup setuju, nilai 4 setuju dan nilai 5 sangat setuju ini berlaku untuk bobot pertanyaan yang positif, sedangkan apabila ada pertanyaan yang negatif pembobotan nilai nya menjadi nilai 1 sangat setuju, nilai 2 setuju, nilai 3 cukup setuju, nilai 4 tidak setuju dan nilai 5 sangat tidak setuju.

Pengukuran persepsi responden terhadap variabel penelitian berdasarkan karakteristik responden dilakukan dengan cara menghitung rata-rata jawaban responden di setiap variabel penelitian. Hasil perhitungan rata-rata nilai dari setiap responden terhadap masing-masing variabel kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori responden, lalu dihitung kembali rata-rata setiap

kategorinya. Rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian berdasarkan karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian berdasarkan karakteristik responden

Karakteristik Responden		Variabel Penelitian			
		Motivasi	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Jenis Kelamin	Laki-laki	4,23	3,85	3,69	3,73
	Perempuan	4,17	3,72	3,68	3,63
Usia	26 – 35	4,03	3,96	3,59	3,97
	36 – 45	4,18	3,67	3,59	3,52
	46 – 55	4,35	3,83	3,87	3,88
	56 - 58	4,10	4,14	3,95	4,02
Pangkat/ Golongan	Juru muda Tk.1/Ib	4,28	4,00	3,50	4,00
	Juru Tk.1/Id	4,06	4,00	4,00	4,00
	Pengatur Tk.1/IIId	4,32	3,84	3,81	3,89
	Penata muda/IIIa	4,22	3,43	3,88	4,13
	Penata muda Tk.1/IIId	4,05	3,89	3,81	3,70
	Penata/IIId	4,09	3,59	3,41	3,44
	Penata Tk.1/IIId	4,45	3,93	3,76	3,57
	Pembina/IVa	4,38	3,54	3,73	3,97
Pendidikan	SD	4,17	4,00	3,75	4,00
	SLTA/SMK	4,16	4,03	3,93	3,82
	D3	3,83	3,36	2,88	2,94
	S1	4,11	3,68	3,60	3,51
	S2	4,39	3,70	3,66	3,79
Lama Bekerja	0-10 tahun	4,03	4,00	3,88	3,81
	11-20 tahun	4,13	3,70	3,59	3,51
	21-30 tahun	4,34	3,73	3,69	3,77
	31-40 tahun	4,07	4,17	4,04	4,03
Rata-rata keseluruhan		4,18	3,82	3,71	3,76

Tabel 7 menunjukkan rata-rata jawaban terhadap variabel motivasi berdasarkan karakteristik responden sebesar 4,18 yang dikategorikan baik dan motivasi terwujud serta dirasakan dengan baik oleh pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Respon paling positif terhadap motivasi pada kategori jenis kelamin laki-laki. Respon positif motivasi pada kategori usia berada pada kisaran 45-55 tahun. Respon positif motivasi kategori pangkat/golongan berada pada Penata Tk.1/IIId. Respon positif motivasi kategori pendidikan berada pada pendidikan S2. Respon positif motivasi kategori lama bekerja yaitu kisaran 21-30 tahun.

Respon paling rendah terhadap motivasi terdapat pada katagori jenis kelamin perempuan. Respon paling rendah motivasi pada kategori usia berada pada kisaran usia 26-35 tahun. Respon paling rendah motivasi kategori pangkat/golongan berada pada pangkat/golongan Penata muda Tk.1/IIId. Respon paling rendah motivasi kategori pendidikan berada pada pendidikan D3. Respon paling rendah motivasi kategori lama bekerja berada pada 0-10 tahun.

Rata-rata jawaban seluruh responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan karakteristik responden memiliki nilai 3,82 yang terkategorikan cukup baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di BPDASHL Citarum-Ciliwung dirasakan cukup baik oleh

pegawai. Respon paling positif terhadap kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada kategori jenis kelamin laki-laki. Respon positif kepemimpinan transformasional pada kategori usia berada pada kisaran 55-58 tahun. Respon positif kepemimpinan transformasional pada kategori pangkat/golongan berada pada pangkat Juru muda Tk.1/Ib dan Juru Tk.1/Id. Respon positif kepemimpinan transformasional pada kategori pendidikan yaitu pada SLTA/SMK. Respon positif kepemimpinan transformasional pada kategori lama bekerja berada pada 31-40 tahun.

Respon paling rendah pada variabel kepemimpinan transformasional dilihat dari kategori jenis kelamin perempuan. Respon paling rendah kepemimpinan transformasional dilihat dari kategori usia berada pada kisaran 36-45 tahun. Respon paling rendah kepemimpinan transformasional kategori pangkat/golongan berada pada Penata muda/IIIa. Respon paling rendah kepemimpinan transformasional kategori pendidikan berada pada pendidikan D3. Respon paling rendah kepemimpinan transformasional kategori lama bekerja berada pada 11-20 tahun.

Rata-rata jawaban seluruh responden terhadap kepuasan kerja berdasarkan karakteristik responden berada pada nilai 3,71, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dirasakan cukup baik oleh pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Respon paling tinggi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada kategori jenis kelamin laki-laki, usia 56-58 tahun. Respon positif terhadap kepuasan kerja kategori pangkat/golongan pada Juru Tk.1/Id. Respon positif kepuasan kerja kategori pendidikan berada pada SLTA/SMK. Respon positif kepuasan kerja kategori lama bekerja kisaran 31-40 tahun.

Respon paling rendah kepuasan kerja dapat dilihat pada kategori jenis kelamin perempuan. Respon paling rendah kepuasan kerja kategori usia berada pada usia 26-35 tahun dan usia 36-45 tahun. Respon paling rendah kategori pangkat/golongan berada pada pangkat Penata/IIIc. Respon paling rendah kategori pendidikan berada pada pendidikan D3. Respon paling rendah kategori lama bekerja berada pada kisaran 11-20 tahun.

Rata-rata jawaban seluruh responden terhadap kinerja pegawai berdasarkan karakteristik responden memiliki nilai 3,76 yang terkategori cukup baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung mempunyai kinerja cukup baik. Respon paling positif terhadap kinerja pegawai pada kategori jenis kelamin yaitu laki-laki. Respon positif kinerja pegawai kategori usia berada pada kisaran usia 55-58 tahun. Respon positif pada kategori pangkat/golongan berada pada pangkat Penata muda/IIIa. Respon positif kinerja pegawai pada kategori pendidikan yaitu pada pendidikan SD. Respon positif kinerja pegawai pada kategori lama bekerja pada kisaran 31-40 tahun.

Respon paling rendah kinerja pegawai dilihat pada kategori jenis kelamin perempuan. Respon paling rendah kinerja pegawai kategori usia kisaran usia 35-45 tahun. Respon paling rendah kategori pangkat/golongan berada pada pangkat penata/IIIc. Respon paling rendah pada kategori pendidikan berada pada pendidikan D3. Respon paling rendah kinerja pegawai pada kategori lama bekerja berada pada kisaran 11-20 tahun.

Respon paling rendah semua variabel penelitian pada kategori jenis kelamin yaitu pada perempuan. Berdasarkan hasil wawancara kepada 9 pegawai

perempuan yang mewakili setiap seksi BPDASHL Citarum-Ciliwung, perempuan mempunyai peran ganda selain bekerja di kantor dan di rumah sebagai ibu rumah tangga. Pegawai perempuan bekerja sesuai dengan yang ditugaskan kepada mereka dengan mengatur waktu antara pekerjaan kantor dan pekerjaan rumah. Pekerjaan diselesaikan dengan baik tetapi laki-laki memiliki *effort* yang lebih tinggi. Pekerjaan di BPDASHL Citarum-Ciliwung menuntut untuk bekerja dilapangan meninggalkan rumah dan keluarga sehingga laki-laki mempunyai ruang gerak yang lebih banyak dibandingkan perempuan, tetapi perempuan juga bekerja sesuai dengan yang ditugaskan kepada mereka dengan penuh tanggung jawab.

Penelitian Wiasti (2017) mengemukakan ciri-ciri dan sifat gender yaitu pada laki-laki pekerjaannya atau perannya untuk mencari nafkah, sifat laki-laki tegas, keras, rasional dan tegas, status laki-laki yaitu pemimpin dan sebagai kepala keluarga. Pada perempuan peran atau pekerjaannya mengerjakan rumah tangga, sifat perempuan lemah lembut, perasa, cengeng dan pemalu, status perempuan sebagai pendamping suami dan ibu rumah tangga. Sifat-sifat tersebut merupakan sifat yang umum dimiliki oleh laki-laki dan perempuan, namun secara realita sekarang ini banyak yang tidak sesuai dengan sifat gender.

Wawancara dilakukan kepada 3 pegawai terkait respon paling positif motivasi berdasarkan kategori usia 46-55 tahun, pegawai termotivasi karena pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sesuai dengan kemampuan mereka. Wawancara untuk respon paling positif kepuasan kerja dan kinerja dilakukan kepada 2 pegawai pada kategori usia 56-58 dengan jawaban mereka bekerja mengikuti alur pekerjaan dan organisasi dan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan menjelang masa purna tugas. Respon paling rendah pada motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja pada usia 26-35 tahun nilai rata-rata nya tidak dapat mewakili respon rata-rata terendah karena hanya 2 orang pegawai dan pembagiannya hanya 2, namun demikian merupakan persepsi pegawai tersebut terhadap variabel penelitian.

Wawancara dilakukan kepada 3 pegawai pada golongan IIIb terkait respon motivasi yang rendah dengan jawaban adanya kejenuhan dalam bekerja, karena pekerjaan yang monoton. Respon terendah pada kepemimpinan transformasional tidak dapat mewakili respon rata-rata terendah karena pembagi untuk golongan 1b dan 1d masing-masing hanya 1 pegawai, namun demikian merupakan persepsi pegawai tersebut terhadap kepemimpinan transformasional. Respon terendah kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada kategori pangkat/golongan berada pada golongan IIIc dengan mewawancarai 3 orang pegawai yang mempunyai pendapat bahwa ketidakpuasan dalam beban dan tanggung jawab tidak sesuai dengan kepangkatan harusnya IIIc sebagai analisis tetapi harus menjadi pengumpul data juga seperti golongan IIIa.

Penilaian responden tertinggi pada motivasi sesuai kategori pendidikan berada pada pendidikan S2 dengan mewawancarai 3 pegawai dengan pendapat bahwa motivasi yang tinggi karena ingin meningkatkan kemampuan profesionalitas dalam bekerja dan kemampuan dalam manajerial yang baik. Pada respon tertinggi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mewawancarai 2 pegawai pendidikan SMK dengan berpendapat bahwa kepuasan kerja mereka tercapai karena atasan memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan mereka dan tidak pernah diluar batas kemampuan.

Hubungan pegawai dengan atasan baik dan berpikiran positif siapapun atasannya. Untuk respon positif pada kinerja tidak dapat mewakili respon rata-rata karena jumlah pegawai 1 orang pada golongan IIIa sehingga pembagiannya hanya 1. Respon paling rendah terhadap semua variabel penelitian pada kategori pendidikan yang terdapat pada pendidikan D3 tidak dapat mewakili respon rata-rata paling rendah karena jumlah pegawai 1 orang dan pembagiannya hanya 1, namun demikian merupakan persepsi dari pegawai tersebut terhadap keseluruhan variabel penelitian.

Peneliti melakukan wawancara berkaitan dengan respon paling rendah pada kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai terhadap kategori lama bekerja kepada 4 pegawai dengan masa kerja 11-20 tahun. Pegawai merasa jenuh dalam bekerja pada periode tersebut, dan berpendapat bahwa gaji tidak mengalami kenaikan. Untuk respon yang rendah pada motivasi, nilai rata-ratanya tidak mewakili karena hanya 2 orang pegawai dan pembagiannya hanya 2, namun demikian merupakan persepsi dari pegawai tersebut terhadap motivasi.

Peneliti melihat hasil rata-rata jawaban dari struktur organisasi antara jabatan fungsional dan jabatan non fungsional. Hasil dari rata-rata tersebut dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian berdasarkan jabatan

Karakteristik Responden		Jumlah (orang)	Variabel Penelitian			
			Motivasi	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Jabatan Non fungsional		26	4,21	3,88	3,77	3,79
Jabatan Fungsional		19	4,17	3,63	3,56	3,50
Rata-rata keseluruhan			4,19	3,76	3,67	3,65

Tabel 8 menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian berdasarkan jabatan antara jabatan fungsional dan non fungsional dengan hasil rata-rata motivasi 4,19 yang berarti bahwa motivasi pegawai baik di BPDASHL Citarum-Ciliwung dan rata-rata jawaban dari kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai masing-masing dengan nilai 3,76, 3,67, 3,65 yang berarti variabel tersebut cukup baik di BPDASHL Citarum-Ciliwung.

Respon paling tinggi terhadap semua variabel penelitian yaitu pada jabatan non fungsional. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 3 orang pegawai non fungsional mengatakan bahwa jabatan non fungsional tidak terbebani dengan mengumpulkan angka kredit, tidak terbebani untuk menyusun daftar usulan penilaian angka kredit (dupak) dan untuk kenaikan pangkat otomatis empat tahun sekali naik. Walaupun tunjangan non fungsional lebih kecil daripada fungsional pegawai merasa cukup puas karena tidak terbebani untuk mencari angka kredit.

Respon paling rendah terhadap semua variabel penelitian yaitu pada jabatan fungsional. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 3 orang pegawai fungsional mereka merasa terbebani dengan angka kredit dan poin-poin yang nilainya kecil. Ketika fungsional ditempatkan di seksi-seksi, pekerjaan menjadi

lebih sempit hanya sebatas seksi tersebut padahal seharusnya fungsional itu lebih *general*. Pedoman penilaian dan tata waktu penilaian dupak tidak mempunyai standart yang jelas dan membuat dupak membutuhkan waktu luang disamping melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Kelengkapan untuk membuat dupak terlalu kompleks dan syarat-syaratnya memberatkan sehingga menjadi tidak termotivasi untuk mengerjakan dupak. Kenaikan pangkat untuk fungsional harus melihat analisis beban kerja (abk), apabila tidak ada abk maka pegawai tidak dapat naik pangkat dan harus diusulkan terlebih dahulu abk nya.

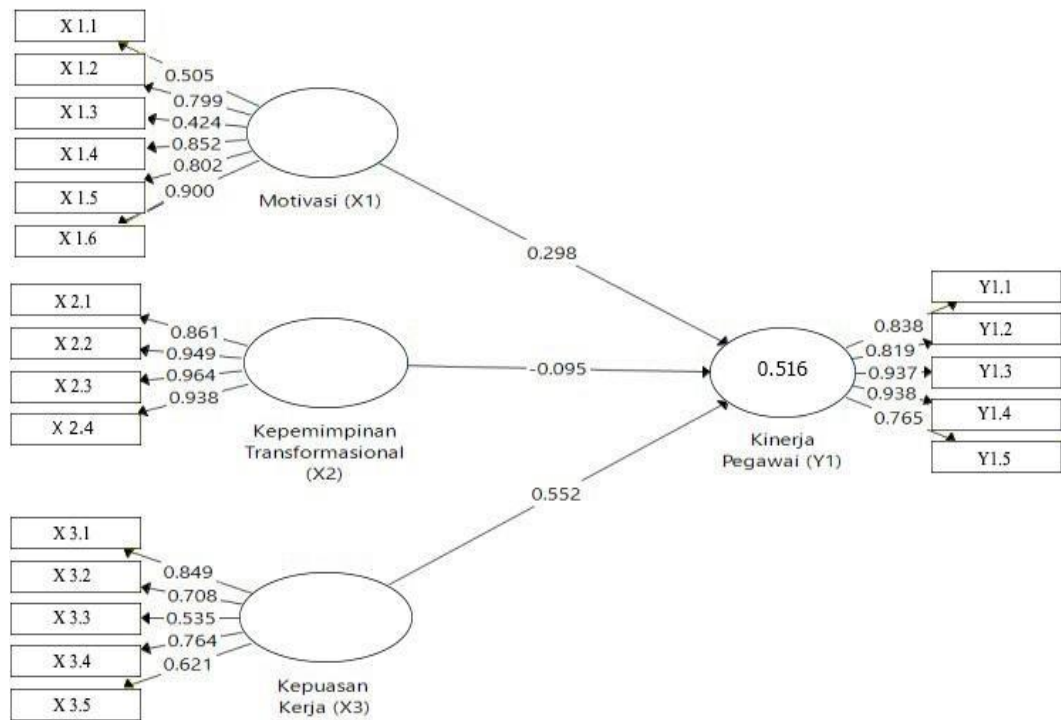
4.3 Analisis dengan SEM-PLS

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program SmartPLS untuk melakukan evaluasi data. Variabel laten dalam penelitian ini adalah motivasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Setiap variabel laten mempunyai indikator dengan model reflektif dimana menurut Ghozali (2014) pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk laten. SEM PLS menggunakan kriteria yang terdiri dari dua bagian yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model structural (*inner model*). Pengukuran SEM PLS menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer model*)

Variabel laten dalam penelitian ini adalah indikator reflektif untuk mengevaluasi *outer model*. Menurut Haryono (2016) evaluasi model reflektif mempunyai dua pengukuran yaitu validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas discriminant (*discriminant validity*). *Convergent validity* diantaranya meliputi *individual item reability*, *internal consistency* atau *construct reability* dan *average variance extacted* (AVE).

Uji *convergent validity* yaitu untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pemeriksaan *individual item reability* dilihat dari *standardized loading factor* nya. Menurut Haryono (2016) untuk nilai *loading factor* yang baik berada pada nilai ≥ 0.7 yang menandakan tingkat validitas indikator sudah mengukur pembentukan konstruk. Gambar 4 dibawah ini dapat menjelaskan hasil pengukuran dari model awal penelitian.

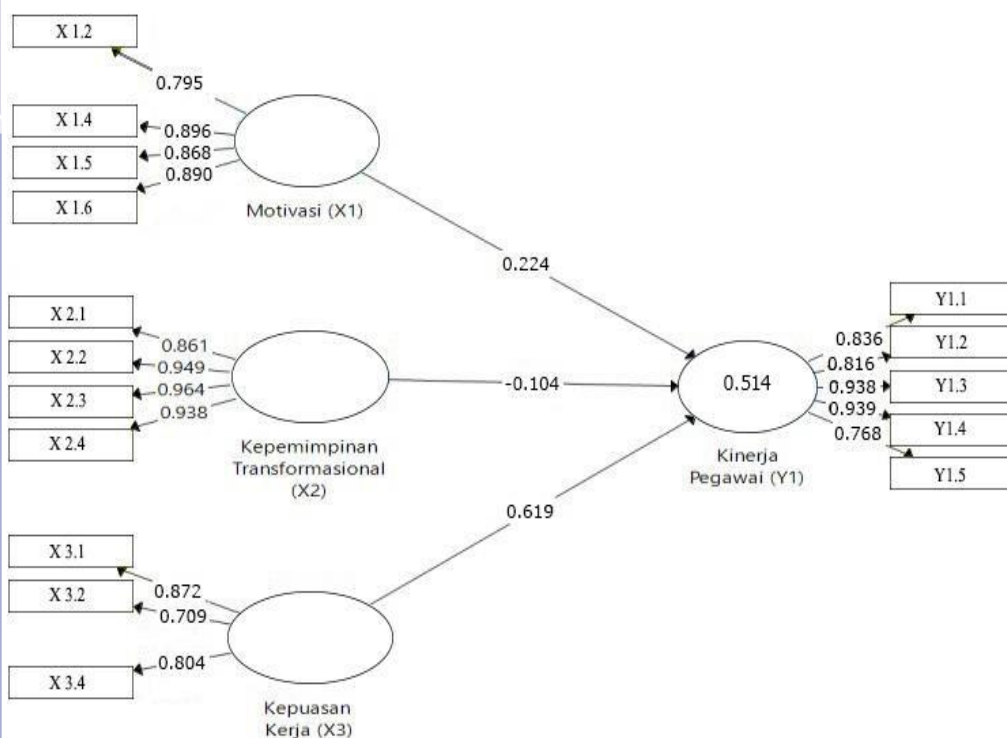


Gambar 4 Model awal hasil pengukuran

Keterangan:

X1.1 : <i>Amotivation</i>	X3.1 : <i>Satisfaction with the nature of job</i>
X1.2 : <i>Social</i>	X3.2 : <i>Satisfaction with the payment</i>
X1.3 : <i>Material</i>	X3.3 : <i>Satisfaction with the promotion</i>
X1.4 : <i>Introjected regulation</i>	X3.4 : <i>Satisfaction with the boss</i>
X1.5 : <i>Identified regulation</i>	X3.5 : <i>Satisfaction with the colleagues</i>
X1.6 : <i>Intrinsic motivation</i>	Y1.1 : <i>Kualitas</i>
X2.1 : <i>Idealize Influence</i>	Y1.2 : <i>Kuantitas</i>
X2.2 : <i>Inspirational Motivation</i>	Y1.3 : <i>Ketepatan waktu</i>
X2.3 : <i>Intellectual Stimulation</i>	Y1.4 : <i>Efektivitas</i>
X2.4 : <i>Individualized Consideration</i>	Y1.5 : <i>Kemandirian</i>

Gambar 4 menggambarkan terdapat beberapa indikator dengan nilai *outer loading* kurang dari 0,7 yaitu *amotivation* (X1.1) dengan nilai 0,505, *material* (X1.3) dengan nilai 0,424, *satisfaction with the promotion* (X3.3) dengan nilai 0,535, dan *satisfaction with the colleagues* (X3.5) dengan nilai 0,621 yang berarti indikator tidak memenuhi kriteria dan harus dihapus dari model. Indikator yang memenuhi kriteria kemudian dihitung kembali untuk memperoleh model akhir penelitian. Gambar 5 dibawah ini menggambarkan hasil akhir dari pengukuran.



Gambar 5 Model akhir penelitian hasil pengukuran

Gambar 5 menunjukkan *outer loading* sudah ≥ 0.7 berarti indikator tersebut valid untuk mengukur konstruk yang dibentuknya. Berikut ini penyajian indikator loading dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 Indikator loading

Variabel	Indikator	Simbol	Outer loading	Keterangan
Motivasi	<i>Social</i>	X1.2	0,795	Valid
	<i>Introjected regulation</i>	X1.4	0.896	Valid
	<i>Identified regulation</i>	X1.5	0,868	Valid
	<i>Intrinsic motivation</i>	X1.6	0,890	Valid
Kepemimpinan	<i>Idealize Influence</i>	X2.1	0,861	Valid
	<i>Inspirational Motivation</i>	X2.2	0,949	Valid
	<i>Intellectual Stimulation</i>	X2.3	0,964	Valid
	<i>Individualized Consideration</i>	X2.4	0,938	Valid
Kepuasan Kerja	<i>Satisfaction with the nature of job</i>	X3.1	0,872	Valid
	<i>Satisfaction with the payment</i>	X3.2	0,709	Valid
	<i>Satisfaction with the boss</i>	X3.4	0,804	Valid
Kinerja Pegawai	Kualitas	Y1.1	0,836	Valid
	Kuantitas	Y1.2	0,816	Valid
	Ketepatan waktu	Y1.3	0,938	Valid
	Efektivitas	Y1.4	0,939	Valid
	Kemandirian	Y1.5	0,768	Valid

Uji *convergent validity* yang kedua adalah *internal consistency* atau *construct reliability*. Pemeriksaan ini dinilai dari *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR). Nilai batas ≥ 0.7 dapat diterima, dan nilai ≥ 0.8 sangat

memuaskan (Haryono 2016). Uji Convergent validity yang ketiga adalah pemeriksaan Average Variance Extracted (AVE) yang bertujuan melihat besarnya varian dari variabel yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Nilai AVE yang dapat diterima adalah 0,50 atau lebih tinggi dari 0,5 yang menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan setidaknya 50 persen dari varians item-itemnya (Hair *et al.* 2019).

Tabel 10 Hasil *cronbach's alfa*, *composite reability* dan AVE

Variabel	Cronbach's Alfa	Composite Reability	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,949	0,962	0,862
Kepuasan Kerja (X3)	0,713	0,839	0,637
Kinerja Pegawai (Y1)	0,912	0,935	0,743
Motivasi (X1)	0,886	0,921	0,745

Pengujian selanjutnya adalah *discriminant validity* yaitu dengan menganalisis antara indikator (*cross loading*) dan validitas diskriminan antar variabel (*fornell-larcker*). Nilai korelasi antara indikator dengan variabel latennya nilainya lebih besar jika dibandingkan dengan nilai lainnya, sehingga dikategorikan mempunyai diskriminan validitas yang baik.

Tabel 11 Hasil *cross loading*

Indikator	Kepemimpinan Transformasional (X2)	Kepuasan Kerja (X3)	Kinerja Pegawai (Y1)	Motivasi (X1)
X1.2	0,125	0,477	0,362	0,795
X1.4	0,179	0,491	0,457	0,896
X1.5	0,235	0,401	0,494	0,868
X1.6	0,313	0,549	0,514	0,890
X2.1	0,861	0,408	0,146	0,208
X2.2	0,949	0,506	0,245	0,237
X2.3	0,964	0,546	0,304	0,258
X2.4	0,938	0,513	0,311	0,237
X3.1	0,344	0,872	0,639	0,707
X3.2	0,453	0,709	0,460	0,232
X3.4	0,528	0,804	0,522	0,297
Y1.1	0,154	0,549	0,836	0,430
Y1.2	0,244	0,497	0,816	0,443
Y1.3	0,261	0,602	0,938	0,436
Y1.4	0,237	0,603	0,939	0,470
Y1.5	0,323	0,667	0,768	0,513

Selanjutnya untuk melihat *discriminant validity* antar variabel di lihat dari *fornell-larcker*. Hasil dari *fornell-larcker* harus menunjukkan nilai korelasi variabel yang lebih besar dibandingkan dengan nilai lainnya yang menunjukkan bahwa validitas diskriminan antar variabel tersebut layak dan memenuhi kriteria.

Tabel 12 Hasil *fornell-larcker*

Variabel Laten	X2	X3	Y1	X1
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,929*			
Kepuasan Kerja (X3)	0,540	0,798*		
Kinerja Pegawai (Y1)	0,287	0,685	0,862*	
Motivasi (X1)	0,255	0,547	0,536	0,863*

4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural ini dilakukan ketika penilaian model pengukuran memuaskan. Dalam pengukuran model struktural terdapat beberapa komponen item yang menjadi kriteria yaitu nilai *R square* dan signifikansi. Nilai *R square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel *independent* terhadap variabel *dependent* (Jogiyanto 2011). Nilai *R square* 0,75 mengindikasikan bahwa model substansial nilai 0,5 menunjukkan model moderat dan nilai 0,25 menunjukkan model lemah (Hair *et al.* 2014).

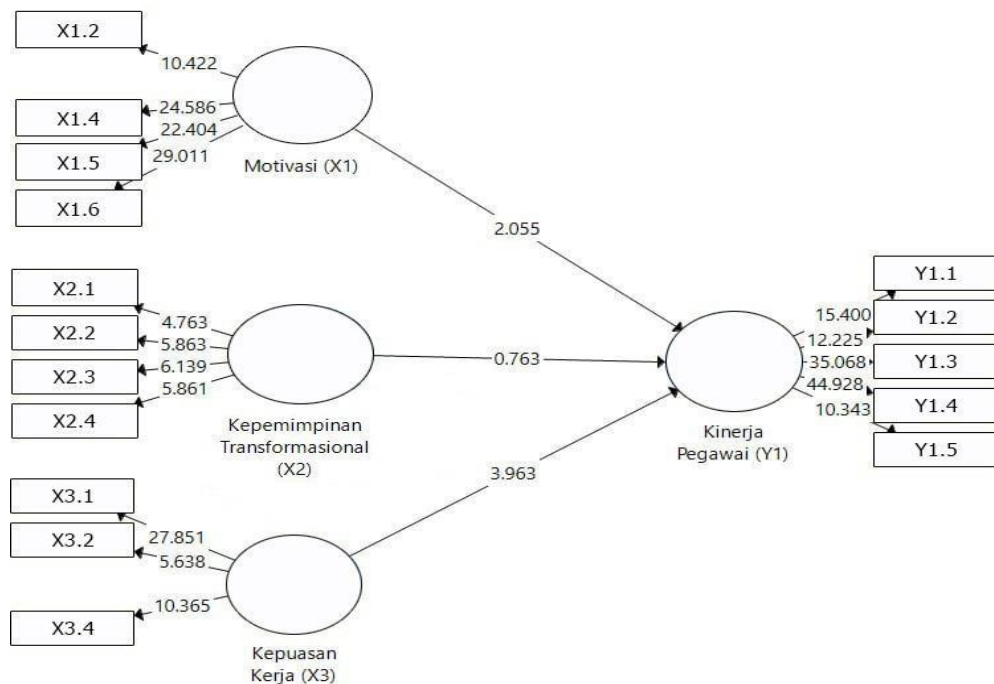
Berdasarkan hasil pengukuran evaluasi model struktural atau *inner model* nilai *R-square* untuk kinerja pegawai diperoleh 0,514 yang berarti model prediksi tersebut moderat karena nilainya diatas 0,5.

Evaluasi model struktural adalah dengan melihat nilai *R-square* sebagai uji *goodness-fit* model atau uji keselarasan. Nilai *R Square* variabel Kinerja 0,514, artinya adalah variabel motivasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 51,4 persen sedangkan 48,6 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

Evaluasi selanjutnya adalah pengujian nilai t-statistik untuk pengujian hipotesis penelitian. Perhitungan nilai t-statistik ini didapatkan dari hasil perhitungan *bootstrapping*. Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis dilihat dari nilai *path coefficient*. Nilai *path coefficient* dari t-hitung harus di atas nilai t-tabel dengan tingkat signifikansi alpha 5% yaitu sebesar 1.96. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat hasil perhitungan *bootstrapping* pada *path coefficient*, yaitu dengan membandingkan t-hitung (*t-Statistic*) dengan t-tabel. Jika nilai t-hitung > t-tabel (1.96) maka hipotesis diterima, tetapi jika nilai t-hitung < t tabel (1.96) maka hipotesis ditolak. Berikut adalah hasil perhitungan dari *bootstrapping* yang dilihat pada Tabel 13 *path coefficient*, dan Gambar 6 merupakan model output *bootstapping* yang menunjukkan jumlah t-hitung seluruh jalur dalam model struktural (*inner model*).

Tabel 13 *Path coefficient*

Pengaruh antar variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kinerja Pegawai (Y1)	-0,104	-0,078	0,137	0,763	0,446	Tidak berpengaruh
Kepuasan Kerja (X3) -> Kinerja Pegawai (Y1)	0,619	0,590	0,156	3,963	0,000	Berpengaruh
Motivasi X1 -> Kinerja Pegawai (Y1)	0,224	0,244	0,109	2,055	0,040	Berpengaruh



Gambar 6 Hasil output *bootstrapping* pada *path coefficient*

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural (*inner model*) maka dapat ditarik kesimpulan terhadap hipotesis penelitian yang diajukan pada awal penelitian. Berikut adalah hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

H1: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung

Berdasarkan Tabel 13 hasil dari evaluasi model structural bahwa nilai t-hitung motivasi terhadap kinerja pegawai adalah 2,005, karena hasil t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 maka hipotesis diterima dan hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Pada Tabel 13 *path coeefisien* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,224, hal ini berarti motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Dengan demikian, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bagaskara dan Raharja (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin meningkatnya motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat juga kinerja karyawan. Penelitian ini pun didukung dengan penelitian Ardiyani dan Nugraeni (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan serta penelitian Yulianto (2017) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menurut Rumampuk *et all* (2022).

Berdasarkan Tabel 8 indikator *loading* bahwa indikator *introjected regulation* (X1.4) atau keinginan bekerja secara baik karena gengsi, ego dan perasaan bersalah apabila tidak bekerja dengan baik yang mempunyai nilai loading tinggi yaitu 0,896 dan *intrinsic motivation* yaitu 0,890 hal ini sesuai

dengan pendapat Gagne *et al.* (2015) bahwa motivasi seseorang itu karena mempunyai keinginan untuk menjadi pemenang dalam hidup. Sedangkan indikator yang rendah yaitu *social* (X1.2) sebesar 0,795 dimana motivasi seseorang itu karena adanya keinginan diakui dalam *social* atau menghindari hukuman dan indikator *identified regulation* atau keinginan untuk memegang kepada tujuan dan menerima pekerjaan sebagai tujuan personal (X1.5) dengan nilai 0,868. Wawancara dilakukan 10 pegawai yang mewakili tiap seksi, kinerja dipengaruhi motivasi dalam diri untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang sudah ditetapkan dalam sasaran kinerja pegawai (SKP) pada awal tahun. Kinerja yang tidak tercapai akan berpengaruh terhadap nilai SKP sehingga memotivasi untuk bekerja dengan baik. Motivasi pegawai menyelesaikan pekerjaan karena pekerjaan mereka sebagai suatu tim dan apabila tidak selesai dengan baik mendapatkan konsekuensi pada pekerjaan yang lainnya. Motivasi juga timbul karena rasa tanggung jawab dalam diri pribadi.

Hasil penelitian dapat memberikan masukan untuk meningkatkan motivasi para pimpinan harus memberikan apresiasi dalam pekerjaan yang dilakukan pegawai dan mengakui dalam lingkungan kerja terhadap kinerja yang dilakukan. Para pimpinan di BPDASHL Citarum-Ciliwung harus mendukung setiap pekerjaan yang dilakukan bawahannya dan selalu memberikan motivasi bahwa pekerjaan merupakan tanggung jawab dan tujuan yang harus dikerjakan dengan baik.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung .

Berdasarkan Tabel 12 hasil dari evaluasi model struktural bahwa nilai t-hitung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah 0,763, karena hasil t-hitung lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,96 maka hipotesis ditolak dan hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Pada Tabel 13 *path coefisien* menunjukkan koefisien negatif yaitu -1,04, hal ini berarti kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Hal ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian seperti Rivai (2020) yang mengemukakan pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dan pada hasil Kurniadewi (2022) bahwa pemimpin yang mendominasi peningkatan kinerja adalah pemimpin yang bersifat transformasional, dimana karisma, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual tinggi.

Hasil diatas merupakan sesuatu yang menarik apabila dilihat dari nilai loading faktor nya setiap indikator mempunyai nilai tinggi yaitu antara 0,8 dan 0,9, tetapi hasil perhitungan hubungan antar variabel menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari nilai *loading* faktor setiap indikator menunjukkan bahwa indikator pada variabel sudah baik namun variabel kepemimpinan tranasformasional tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara pada 10 pegawai di setiap seksi, cara pimpinan memimpin pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk bekerja dengan baik terlepas siapapun pemimpinnya. Wawancara juga menjabarkan bawa cara komunikasi

pimpinan terhadap bawahan kurang tepat sehingga lambat dimengerti dan waktu penyelesaian pekerjaan lebih lama dari yang telah ditetapkan. Penunjukan pekerjaan hanya kepada orang-orang tertentu saja dan adanya perintah yang berubah-ubah karena pekerjaan insidentil membuat capaian target sedikit meleset dari waktu yang ditetapkan. Hasil tersebut dapat menjadi masukan bagi para pimpinan untuk lebih memahami bagaimana pemimpin harus memimpin bawahannya sesuai dengan yang diharapkan bawahannya.

Pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat dilihat pada hasil penelitian Setiawan (2015). Dalam penelitiannya menyatakan bahwa pegawai dapat bekerja mandiri karena adanya *standard operational procedure* yang jelas.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPDASHL Citarum-Ciliwung.

Berdasarkan Tabel 13 hasil dari evaluasi model struktural bahwa nilai t-hitung dari hasil pengolahan sebesar 3,963, sehingga t-hitung lebih besar dari t-tabel 1,96. Dari hasil tersebut maka hipotesis diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Pada tabel 13 *path coefisien* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,619, dan nilai positif menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian seperti penelitian Dizgah *et al.* (2012) dan Purba *et al.* (2019) bahwa kepuasan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian Bagaskara dan Rahardja (2018) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian Widyantoko (2021) bahwa psikologis dicerminkan oleh kepuasan kerja yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Nilai *loading factor* tertinggi dari hasil penelitian yaitu pada *satisfaction with the nature of job* (X3.1) atau kepuasan terhadap kegiatan yang dilakukan atau pada pekerjaan itu sendiri dengan nilai 0,872, kemudian yang kedua pada *satisfaction with the boss* (X3.4) dengan nilai 0,804 dan nilai *loading* yang paling rendah adalah pada indikator *satisfaction with the payment* (X3.2) dengan nilai 0,709. Berdasarkan wawancara kepada 10 pegawai disetiap seksi, pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung merasakan kepuasan dengan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka karena pekerjaan tersebut sesuai dengan kapasitas mereka, dan latar belakang pendidikan mereka. Pekerjaan teknis sesuai latar belakang teknis, dan pekerjaan administrasi sesuai dengan latar belakang administrasi. Pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dibekali dengan pelatihan baik dengan diklat maupun mengundang narasumber untuk meningkatkan kompetensi. Kepuasan tercipta karena hasil yang sesuai dengan target baik dari segi kualitas dan kuantitas dan berhasil mensukseskan kinerja kantor.

Hasil terhadap kepuasan kerja dapat memberi masukan kepada para pimpinan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan penghasilan yang didapatkan, diantaranya dapat diusulkan untuk pemberian uang lembur apabila pekerjaan melebihi jam kerja yang telah ditetapkan, dan dapat diusulkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) BPDASHL Citarum-Ciliwung.

4.4 Implikasi Manajerial

Kepuasan kerja adalah akan terpenuhi ketika individu merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukan dan dengan lingkungan sekitarnya. BPDASHL Citarum-Ciliwung dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kesejahteraan pegawainya, memberikan penghasilan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya contohnya memberikan uang lembur, dan kompensasi lain yang diatur sesuai dengan peraturan yang berlaku. Para pejabat struktural BPDASHL diharapkan lebih memahami tentang pekerjaan bawahannya hal ini dapat dilakukan melalui diskusi, rapat internal tentang pembahasan kegiatan yang dilakukan bawahannya, atau bisa melalui pendekatan secara personal tentang kesulitan-kesulitan pekerjaan bawahannya, dan memperbaiki sarana dan prasarana yang dapat menunjang pekerjaan.

Motivasi upaya seseorang yang dilakukan dengan penuh semangat demi tercapainya suatu tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, oleh sebab itu diharapkan BPDASHL Citarum-Ciliwung untuk memotivasi pegawainya dilakukan melalui kegiatan pembinaan pegawai tentang kewajiban pegawai dalam bekerja, memberikan penghargaan kepada pegawai yang mempunyai kinerja baik. Penghargaan kepada pegawai akan memotivasi pegawai dan membuat pegawai merasa dihargai atas kinerjanya. Penghargaan bisa dilakukan beberapa bulan sekali dari hasil evaluasi pegawai yang berkinerja baik. Penghargaan merupakan salah satu bentuk rasa peduli dari atasan kepada bawahan yang akan meningkatkan motivasi dan rasa hormat kepada atasan. Meningkatkan motivasi dengan menerapkan sikap konsisten dari pimpinan dalam menegakkan peraturan apabila ada yang melanggar kedisiplinan dan kontrak kinerja, menciptakan pekerjaan menjadi lebih menarik dengan berdiskusi tentang kesulitan dan kemudahan dalam bekerja.

Kepemimpinan adalah proses seseorang menjadi pemimpin melalui berbagai aktivitas yang dilakukan yang memberikan pengaruh kepada anggotanya dalam mencapai tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan di BPDASHL Citarum-Ciliwung menerapkan tipe kepemimpinan dengan terus memberikan motivasi supaya tercapainya kinerja individu dan tercapainya kinerja organisasi.

Kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi terutama organisasi dibidang pelayanan masyarakat yang dituntut untuk berkinerja baik. Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan berbagai cara baik dari meningkatkan motivasi pegawainya, memperbaiki cara memimpin, dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diharapkan kinerja pegawai akan meningkat.

Penelitian ini dapat menjadi acuan pimpinan BPDASHL Citarum-Ciliwung untuk melakukan evaluasi kembali terhadap kepemimpinan dengan berdiskusi mengenai apa yang diharapkan bawahannya untuk meningkatkan kinerja, pimpinan lebih memperhatikan bawahannya dengan menghargai pendapat dan memecahkan masalah dengan melibatkan bawahannya, membatasi ruang antara pimpinan dan pegawai yang bertujuan agar pegawai dapat mengemukakan pendapat dan keinginannya sehingga pegawai dekat dengan pemimpin dan menjadi loyal dalam mewujudkan visi dan misi bersama.

V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bagaimana pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung yaitu:

1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan meningkatnya motivasi pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung akan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dipengaruhi karena keinginan untuk bekerja dengan baik sesuai target kinerja pegawai negeri sipil.
2. Kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Kepemimpinan transformasional tidak termasuk faktor yang meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak tergantung cara pimpinan dalam memimpin karena para pegawai berkinerja baik sesuai dengan tekad yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional di BPDASHL Citarum-Ciliwung tidak mempengaruhi kinerja pegawai sehingga tipe kepemimpinan ini kurang pas diterapkan di organisasi atau cara kepemimpinan ini bisa lebih ditingkatkan sehingga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tercapainya kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang baik. Indikator tertinggi dalam kepuasan kerja adalah kepuasan pada pekerjaan itu sendiri yaitu kepuasan yang didasarkan pada sifat dan kegiatan yang dilakukan (*satisfaction with the nature of job*) dan indikator yang paling sedikit mempengaruhi kinerja adalah kepuasan terhadap besarnya pendapatan atau gaji yang diterima pegawai ketika dibandingkan dengan beban kerja yang dikerjakan.

5.2 Saran

Dalam meningkatkan kinerja pegawai dan untuk penelitian selanjutnya, diberikan saran:

1. Upaya meningkatkan kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung dapat dilakukan melalui dukungan yang baik kepada pegawai dan kebijakan dari pimpinan, adanya anggaran untuk mencapai kinerja pegawai yang baik, meningkatkan kesejahteraan pegawai, memperbaiki sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan dan melakukan pembinaan terhadap pegawai.
2. Penelitian ke depan disarankan meneliti tipe kepemimpinan yang lain sehingga ditemukan kepemimpinan yang pas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Penelitian ke depan disarankan ditempat lain yang mempunyai sampel atau populasi yang lebih besar serta karakteristik responden yang lebih beragam karena sampel atau populasi dalam penelitian ini relatif kecil.

DAFTAR PUSTAKA

- Aga DA, Noorderhaven N, Vallejo B. 2016. Transformational leadership and project success: the mediating role of team building. *International Journal of Project Management*. 34: 806-818.
- Amin M, Juniati D. 2017. Klasifikasi kelompok umur manusia berdasarkan analisis dimensi faktal box counting dari citra wajah dengan deteksi tepi canny. *Jurnal Ilmiah Matematika*. 2(6):33-42.
- Anggarini L, eliyMS, Amanah S. 2021. Pengaruh karakteristik individu dan insentif kehadiran terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan IPB University. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. 7(1): 44-54.
- Ardiyani NA, Nugrahaeni R. 2017. Analisis pengaruh lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Diponegoro Journal of Management*. 6 (4): 1-10.
- Aropah VD. 2020. Pengaruh Kepemimpinan, dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada situasi bekerja dari rumah. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Asthu AA. 2016. Pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja perawat pada rumah sakit umum di kota Bandung. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Bagaskara BI, Rahardja E. 2018. Analisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Cen Kurir Indonesia, Jakarta). *Diponegoro Journal of Management*. 7 (2): 1 -11.
- Bentley PJ, Coates H, Dobson R, Goedegebuure L, Meek VI. 2013. Factors associated with job satisfaction amongst australian university academics and future workforce implications. *Job Satisfaction around the Academic World*. 33. 29-53.doi:10.1007/978-94-007-5434-8_3.
- Bernadin H, Russel J. 1993. *Human Resource Management*. New York (US): McGraw Hill.
- Chen T, Hao S, Ding K, Feng X, Li G, Liang X. 2019. The impact of organizational support on employee performance. employee relations. *The International Journal*. 42(1): 166-179.doi:10.1108/er.01.2019.0079.
- Deci EL, Ryan RM. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*. 11(4):227–268.
- Diamantidis AD, Chatzoglou P. 2019. Factors affecting employee performance an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(1): 171-193.doi:10.1108/ijppm-01-2018-0012.
- [DITJEN PDASRH] Direktorat Jendral Pengendalian Daerah Aliran Sungai dan Rehabilitasi Hutan. *Presensi Online Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan*. https://pdashl.sikadirlhk.id/sikadir_pdashl/i/absenwfh.
- Dizgah MR, Chegini MG, Bisokhan R. 2012. Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sectors. *Journal of Basic Applied Scientific Research*. 2(2): 1735-1741.
- Eliyana A, Ma'arif S, Muzakki. 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee

performance. *Europaen Research on Management and Business Economics*. 25: 144 – 150. doi:10.1016/j.iemeen.2019.05.001.

Gagne M, Forest J, Vansteenkiste M. 2015. The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24(2): 178-196. Doi:10.1080/1359432x.2013.877892.

Garg N. 2017. Workplace spirituality and organizational performance in Indian context: mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. *South Asian Journal of Human Resource Management*. 4(2): 191-211. doi:10.1177/12322093717736134.

George JM, Jones G. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. New Jersey (US): Upper Saddle River.

Ghozali I. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gumanti TA, Moeljadi, Utami ES. 2018. *Metode Penelitian Keuangan*. Jakarta (ID): Mitra Wacana Media.

Haditaqy A. 2021. Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor imigrasi kelas II TPI Batulicin. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.

Hair JF, Sarstedt M, Hopkins L, Kuppelwieser VG. 2014. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*. 26(2):106–121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128

Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M, Ringle CM. 2019. When to use and how to report the result of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1): 2-24. DOI 10/1108/EBR-11-2018-0203.

Haryono S. 2016. *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta (ID): PT IPU.

Hasibuan M. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): PT Haji Masagung.

Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi SEM Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta (ID): UPPSTIM YKPN.

Johari S, Jha KN. 2020. Impact of work motivation on construction labor productivity. *Journal of Management in Engineering*. 36(50): 1-13. doi:10.1061/(asce)me.1943-5479.0000824.

[KLHK] Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. 2015. *Peraturan Menteri Lingkungan hidup dan Kehutanan Nomor 74 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan*. Jakarta (ID): KLHK.

[KLHK] Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. 2016. *Peraturan Menteri Lingkungan hidup dan Kehutanan Nomor 10 Tahun 2016 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung*. Jakarta (ID): KLHK.

Kreitner R, Kinicki A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jil 1. Ed ke-9. Biro Bahasa Alkemis, penerjemah; Halim DA, editor. Jakarta: Salemba Empat.

- Kurniadewi YI. 2022. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di lembaga ilmu pengetahuan Indonesia. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Luthans F. 2011. *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. 12th edition. New York (US): The McGraw-Hill Companies.
- Luz CMDR, Paula SL, Oliveira LMB. 2018. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*. 25 (1): 84-101.
- Mangkunegara AP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung (ID): PT Remaja Rosdakarya.
- Manikottama RI, Baga LM, Hubeis AVS. 2019. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Satu Visi Edukasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. 5(2): 242 – 252. doi:10.17358/jabm.5.2.242.
- Manzoor Q. 2012. Impact of employee motivation on organization effectiveness. *Business Management and Strategy*. 3(1): 1-12.
- Mrhalek T, Kajanova A. 2017. Work satisfaction and mental pressure of social workers and workers in social services. *Kontak*. 164: 1-5. doi:10.1016/j.kontkt.2017.10.001.
- Noercahyo US. 2021. Peran keterlekatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi PT Archroma Indonesia. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- [PRI] Pemerintah Republik Indonesia. 2015. *Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2015 tentang Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan*. Jakarta (ID): Sekretarian Kabinet RI.
- [PRI] Pemerintah Republik Indonesia. 2019. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta (ID): Sekretariat Negara
- Purba DC, Lengkong V PK, Loindong S. 2019. Analisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan umum percetakan negara Republik Indonesia cabang Manado. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 7(1): 841-850.
- Putri NM. 2013. Peran kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dinas komunikasi, informatika dan kehumasan DKI Jakarta. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Rachmawati D, Mauludin H. 2018. The effect of work dicipline and job involvement on the performance with incentive as intervening variable. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. 7(8): 21 – 30.
- Ramly AT. 2021. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta (ID): Bintang Pustaka Madani.
- Rivai A. 2020. Pengaruh kepemimpinan trasformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 3(2): 213-223. doi:10.30596/maneggio.v32.5291.
- Roberts JA, David ME. 2019. Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*. 1-8. doi:10.1016/j.paid.2019.109702.

- Robbins SP. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta (ID): PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins SP, Counter M. 2012. *Management (Eleventh Edition)*. New York (US): Prentice Hall.
- Robbins SP, Judge TA. 2017. *Organizational Behaviour*. Ed ke-17th Edition. London (UK): Pearson Education Limited.
- Rumampuk TL, Mandamdari AN, Nurdiani U. 2022. Pengaruh motivasi kerja, loyalitas dan kualitas karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur TBK. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. 8 (2): 491-502.doi:10.17538/jabm.8.2.491.
- Setiawan EY. 2015. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT.ISS Indonesia di rumah sakit nasional Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*. 1(1): 31-41
- Sholihin M, Ratmono D. 2021. *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 7.0 untuk Hubungan Non Linier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Edisi kedua. Yogyakarta (ID): CV. Andi offset.
- Simanjuntak PJ. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta (ID): Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sujiyati. 2017. Pengaruh faktor motivasi dan kompetensi untuk perumusan strategi peningkatan kinerja pegawai pusat teknologi satelit-LAPAN. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung (ID): Alfabeta CV.
- Utami NP. 2017. Pengaruh budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil Balitbangtan Kementerian Pertanian. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Wiati NM. 2017. Mencermati permasalahan gender dan pengarusutamaan gender (PUG). *Journal of Anthropology*. 1(1): 29-42.
- Widyantoko F. 2021. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil di direktorat pendidikan masyarakat dan pendidikan khusus, Kemedikbud. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Yammarino FJ, Spangler WD, Bass BM. 1993. Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*. 4(1): 81 – 102.
- Yammarino FJ, Dionne DD, Atwater LE, Spangler. 2003. Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*. 17 (2): 177-193.doi:10.1108/09534810410530601.
- Yulianto A. 2017. Pengaruh motivasi, kepemimpinan, kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel motivasi. [tesis]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Zainal VR, Ramly M, Mutis T, Arafah W. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. 3rd ed. Utama PK, editor. Depok (ID): PT Raja Grafindo Persada