

PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPDASHL CITARUM-CILIWUNG

THE INFLUENCE OF MOTIVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND JOB SATISFACTION ON THE PERFORMANCE OF BPDASHL CITARUM-CILIWUNG EMPLOYEES

Sriyani^{*)1}, Aida Vitayala Sjafri Hubeis^{*)}, Amir Tengku Ramly^{**)}

^{*)}Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Agatis, IPB Dramaga Campus, Bogor 16168
^{**)}Universitas Ibn Khaldun Bogor
Jl. KH. Sholeh Iskandar Km.2, Bogor, 16162, Indonesia

Abstract: *The bureaucracy reform program aims to achieve high employee integrity, create responsible employees and the ability of employees to provide excellent service. The Citarum-Ciliwung Watershed and Forest Management Center (BPDASHL) has the task of serving the community in the field of forest and land rehabilitation along the Citarum-Ciliwung watershed so that its employees are expected to have good performance. This study aims to examine the effect of motivation, transformational leadership and job satisfaction on the performance of BPDASHL Citarum-Ciliwung employees. The data used is primary data in the form of questionnaire results from 45 respondents who are civil servants of BPDASHL Citarum-Ciliwung. The data was processed using Microsoft Excel tools, analyzed descriptively and analyzed using the Structural Equation Modeling method and the Partial Least Square approach. The results showed that motivation had a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance, while transformational leadership had no positive effect on employee performance. Motivation is influenced by the desire to work well according to performance targets. Employee performance does not depend on the way the leader leads because the employees perform well in accordance with the determination they have in completing the work. Satisfaction is created because the results are in accordance with the target both in terms of quality and quantity and have succeeded in the success of the office's performance.*

Keywords: *employee performance, job satisfaction, motivation, PLS-SEM, transformational leadership*

Abstrak: Program reformasi birokrasi bertujuan untuk mencapai integritas pegawai yang tinggi, menciptakan pegawai yang bertanggung jawab serta kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang prima. Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASHL) Citarum-Ciliwung mempunyai tugas dalam melayani masyarakat dibidang rehabilitasi hutan dan lahan di sepanjang daerah aliran sungai Citarum-Ciliwung sehingga para pegawainya diharapkan mempunyai kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Data yang digunakan yaitu data primer berupa hasil kuesioner dari 45 responden yang merupakan pegawai negeri sipil BPDASHL Citarum-Ciliwung. Data diolah dengan tools microsoft excel, dianalisis secara deskriptif dan dianalisis dengan metode *Structural Equation Modelling* dan pendekatan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi dipengaruhi karena keinginan untuk bekerja dengan baik sesuai target kinerja. Kinerja pegawai tidak tergantung cara pimpinan dalam memimpin karena para pegawai berkinerja baik sesuai dengan tekad yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepuasan tercipta karena hasil yang sesuai dengan target baik dari segi kualitas dan kuantitas dan berhasil mensukseskan kinerja kantor.

Kata kunci: kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi, PLS-SEM, kepemimpinan transformasional

Riwayat artikel:

Diterima
26 Juni 2022

Revisi
18 Juli 2022

Disetujui
7 September 2022

Tersedia online
31 Januari 2023

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹ Corresponding author:
Email: sriyaninc@gmail.com

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia telah menyiapkan program reformasi birokrasi sejak tahun 2008. Tujuan adanya program tersebut adalah adanya peningkatan kinerja pegawai dalam melayani masyarakat sebagai pengguna layanan. Pegawai negeri sipil menurut Thomassawa (2019) dalam Haditaqy (2021) merupakan unsur aparatur negara yang berperan penting dalam pembangunan untuk menciptakan masyarakat yang taat hukum, modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi dalam melayani masyarakat secara adil, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa sesuai Pancasila dan UUD 1945.

Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (BPDASHL) Citarum-Ciliwung merupakan unit satuan kerja dari Direktorat Jenderal Pengendalian Daerah Aliran Sungai dan Rehabilitasi Hutan. Kegiatan BPDASHL Citarum-Ciliwung adalah penanaman pohon, reboisasi hutan dan lahan dan memberikan bantuan kepada masyarakat berupa bantuan dana dalam kegiatan persemaian, penanaman mangrove, pembuatan kegiatan rehabilitasi lahan di sepanjang daerah aliran sungai citarum-ciliwung. Hal ini menunjukkan bahwa BPDASHL Citarum-Ciliwung bersinggungan secara langsung dengan masyarakat sebagai penerima layanan. Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung oleh karena itu, diharapkan memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan melayani masyarakat.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini digunakan sebagai referensi untuk mendukung penelitian. Dukungan manajemen, iklim organisasi, lingkungan kerja, kemampuan pegawai untuk beradaptasi dan motivasi menurut Diamantidis dan Chatzoglou (2019) sangat menentukan kinerja pegawai. Johari dan Jha (2020) bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui indikator produktivitas. Hasibuan dan Bahri (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menurut Rumampuk *et al.* (2022). Garg (2017) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja sebagai moderasi dari spiritual kerja terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini mendapatkan bahwa motivasi kerja berhasil memoderasi spiritual kerja terhadap kinerja organisasi. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karena motivasi merupakan dorongan dari dalam diri untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Apabila

individu tidak mempunyai motivasi maka berdampak negatif terhadap kegiatan yang dilakukannya. Motivasi dan kinerja sangat berkaitan, apabila individu tidak mempunyai motivasi maka kinerja dalam bekerja tidak maksimal.

Penelitian Rachmawati dan Mauludin (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 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 manajerial para pegawainya. Selain motivasi dan kepemimpinan, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya. Roberts dan David (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja merupakan ujung tombak dari kinerja perusahaan. Eliyana *et al.* (2019) menyatakan bahwa kinerja hanya dipengaruhi kepuasan kerja meskipun pada penelitian dilakukan pengujian hubungan komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Chen *et al.* (2019) mendapatkan bahwa adanya hubungan positif antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dukungan organisasi. Ramly (2021) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada lima faktor, yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim kerja, faktor tim organisasi, dan faktor situasi (konteks).

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. 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.

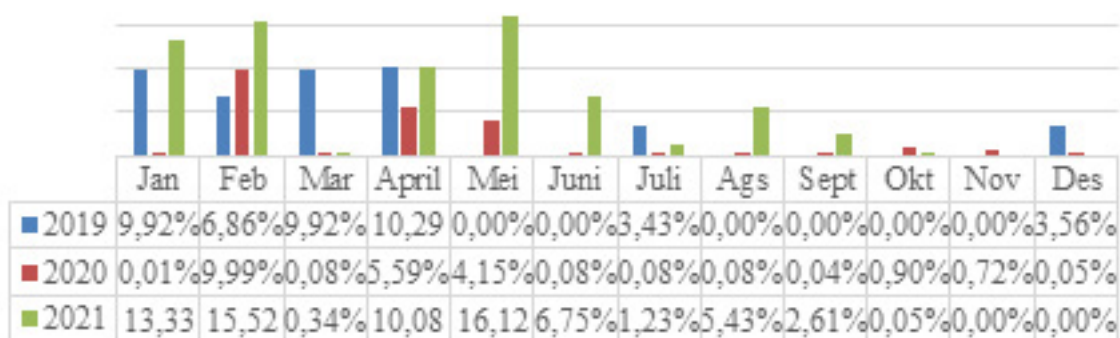
Gambar 1 terlihat bahwa ada sejumlah karyawan yang tidak hadir pada masing-masing bulan pada tahun tertentu. Data ketidakhadiran pegawai ini merupakan data alpa rata-rata pegawai setiap bulannya, hal ini menunjukkan bahwa adanya indikasi kinerja yang kurang baik pada BPDASHL Citarum-Ciliwung. Indikator kinerja dilihat dari ketidakhadiran pegawai karena presensi bagi pegawai negeri sipil adalah hal yang paling utama. Dari presensi kita bisa melihat kinerja, kedisiplinan, dan bahkan bisa menghitung tunjangan kinerja pegawai.

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. Hal ini menunjukkan adanya ketidakdisiplinan dalam bekerja dan adanya penurunan dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di kantor BPDASHL Citarum-Ciliwung Bogor pada bulan April 2022. Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer berupa penyebaran kuesioner kepada 45 responden. Responden merupakan seluruh pegawai negeri sipil BPDASHL Citarum-Cilwung yang terdiri dari 19 orang laki-laki dan 26 orang perempuan. Data sekunder berupa data dari buku, jurnal, data internal BPDASHL Citarum-Ciliwung dan artikel yang relevan dengan penelitian. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *non-probabilitas sampling* yaitu sensus atau sampel jenuh berarti semua pegawai negeri sipil dijadikan responden.

Analisis deskriptif dilakukan menggunakan *tools microsoft excel*. Analisis deskriptif dilakukan untuk membuat kesimpulan secara umum tentang karakteristik responden, melihat jawaban responden terkait pertanyaan pada variabel penelitian. Data yang diperoleh dilakukan pengolahan data terkait pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan analisis *Partial Least Square (PLS)* yang bertujuan memaksimalkan variasi dari variabel laten kriterion yang dapat dijelaskan (*explained variance*) oleh variabel laten prediktor (Sholihin dan Ratmono, 2021).



Gambar 1. Rekapitulasi presentase ketidakhadiran pegawai (2019 – 2021) (Direktorat Jenderal Pengendalian Daerah Aliran Sungai dan Rehabilitasi Lahan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2021).

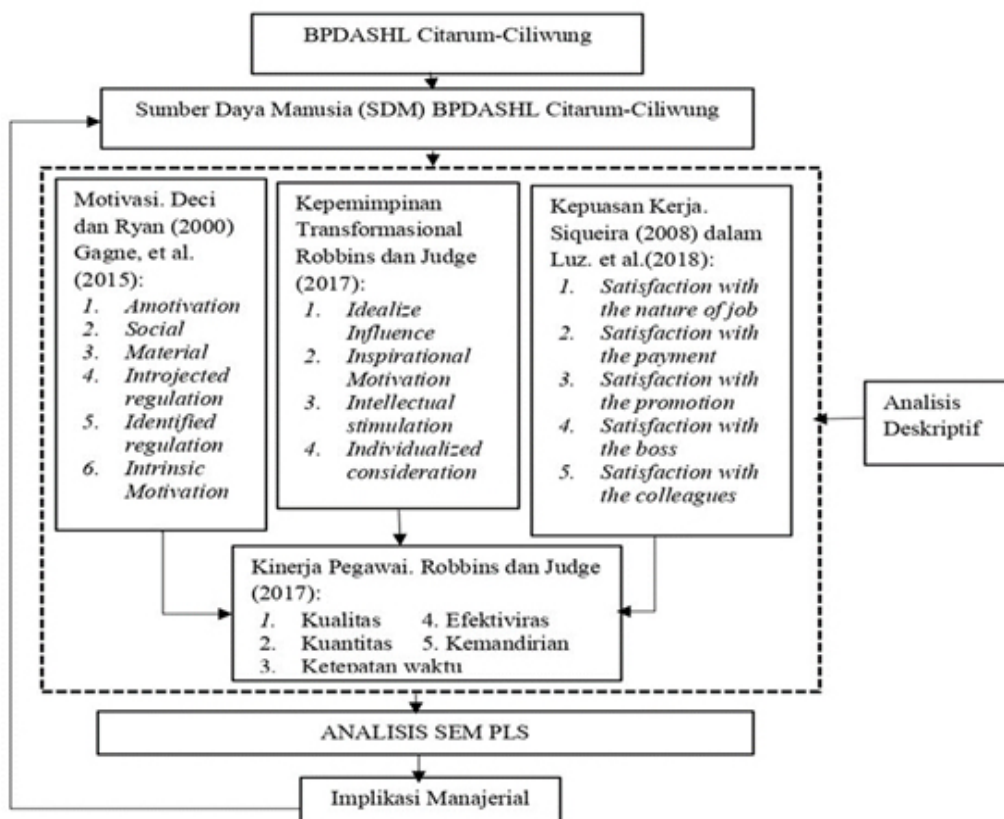
Tahap awal penelitian mengambil data dari BPDASHL Citarum-Ciliwung berupa permohonan data kepada bagian kepegawaian BPDASHL Citarum-Ciliwung untuk melihat sumber daya manusia BPDASHL Citarum-Ciliwung, jumlah pegawai, jenis kelamin dan penempatan pegawai di berbagai seksi. Tahap kedua yaitu menyebar kuesioner kepada responden yang didapat dari bagian kepegawaian dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan terkait variabel penelitian yaitu motivasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Tahap ketiga yaitu dengan melakukan pengolahan data dari hasil kuesioner kemudian dianalisis secara deskriptif. 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. Gambar 2 menggambarkan kerangka pemikiran penelitian. Berdasarkan kerangka latar belakang dan kerangka pemikiran penelitian, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut:

HASIL

Analisis Deskriptif

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 meliputi jenis kelamin, usia, pangkat/golongan, pendidikan dan lama bekerja. Berikut hasil pengolahan data karakteristik dari responden pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1 menunjukkan responden paling banyak adalah perempuan 57,78% dan laki-laki 42,22%. Usia mayoritas pada kisaran 36 – 45 tahun 64,44%, usia minoritas 26 – 35 tahun 4,44%. Mayoritas pangkat/golongan responden yaitu Penata muda Tk.1/IIIb presentase paling kecil 2,22% masing-masing pada Juru muda/Ib, Juru Tk.1/Id, dan Penata muda/IIIa. Mayoritas tingkat pendidikan responden yaitu S1 42,22% dan minoritas D3 2,22%. Mayoritas lama bekerja responden pada 11-20 tahun 48,89%, dan minoritas pada 0-10 tahun 4,44%.



Gambar 2. Diagram kerangka pemikiran

Tabel 1. Jumlah dan presentase karakteristik responden di BPDASHL Citarum-Ciliwung

Karakteristik Responden		Jumlah (orang)	Presentase (%)
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 - 65	6	13,33
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 - 65	6	13,33
Pangkat/Golongan	Juru muda Tk.1/Ib	1	2,22
	Juru Tk.1/Id	1	2,22
	Pengatur Tk.1/IIId	4	8,89
	Penata muda/IIIa	1	2,22
	Penata muda Tk.1/IIIb	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	0-10 tahun	2	4,44
	11-20 tahun	22	48,89
	21-30 tahun	16	35,56
	31-40 tahun	5	11,11

Tabel 2 menunjukkan nilai minimal pada setiap pertanyaan dalam variabel motivasi bervariasi yaitu antara nilai 1 sampai dengan 4. Nilai maksimal 5, rata-rata keseluruhan dari pertanyaan pada variabel motivasi adalah sebesar 4,19, sedangkan untuk median dan modus pada variabel motivasi masing-masing memiliki nilai 4,06. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa responden setuju dengan item pertanyaan yang diajukan pada variabel Motivasi.

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

Berdasarkan Tabel 4 nilai minimal pada setiap pertanyaan dalam variabel kepuasan kerja yaitu antara nilai 1 sampai dengan 3. Nilai maksimal pada seluruh pertanyaan yaitu memiliki nilai yang sama sebesar 5. Rata-rata keseluruhan dari pertanyaan adalah sebesar 3,68 yang menunjukkan bahwa responden cukup setuju dengan item pertanyaan yang diajukan, sedangkan untuk median dan modus pada masing-masing memiliki nilai 4.

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

Tabel 2. Persepsi responden tentang variabel motivasi dan indikator penelitian berdasarkan pertanyaan

Variabel	Indikator	Simbol	Min	Max	Mean	Median	Modus
Motivasi	<i>Amotivation</i>	X1.1.1	1	5	3,6	4	4
	<i>Amotivation</i>	X1.1.2	2	5	3,71	4	4
	<i>Amotivation</i>	X1.1.3	1	5	4	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	4,4	4	4
	<i>Material</i>	X1.3.7	2	5	4,09	4	4
Motivasi	<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	4,4	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. Persepsi responden tentang variabel kepemimpinan dan indikator penelitian berdasarkan pertanyaan

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	3,8	4	4
	<i>Intellectual stimulation</i>	X2.3.10	3	5	3,8	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

Tabel 4. Persepsi responden tentang variabel kepuasan kerja dan indikator penelitian berdasarkan pertanyaan

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	1	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	2	5	3,44	4	4
	<i>Satisfaction with the promotion</i>	X3.3.10	3	5	3,42	4	4
	<i>Satisfaction with the boss</i>	X3.3.11	2	5	3,67	4	4
	<i>Satisfaction with the boss</i>	X3.3.12	1	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

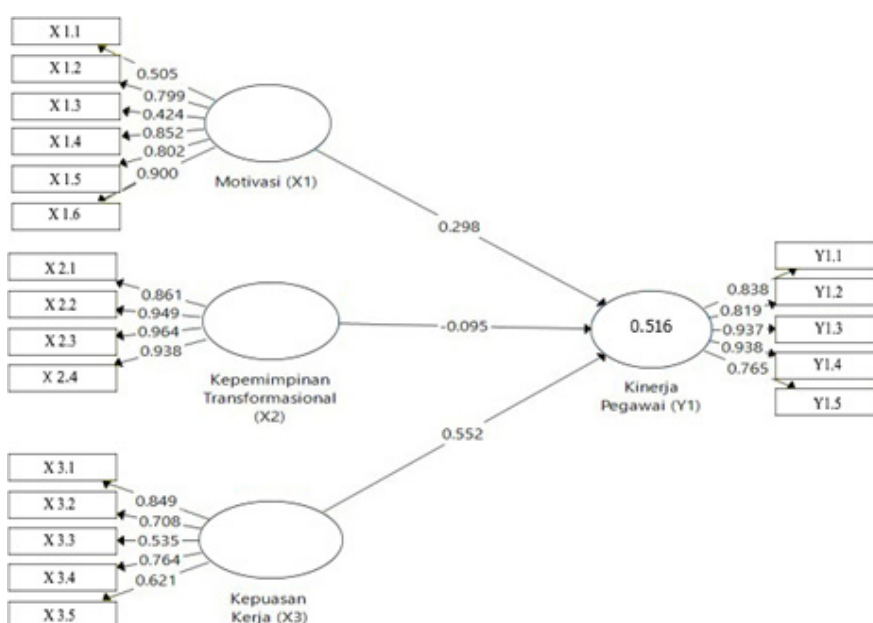
Tabel 5. Persepsi responden tentang variabel kinerja pegawai dan indikator penelitian berdasarkan pertanyaan

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
	Ketepatam 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	3,6	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

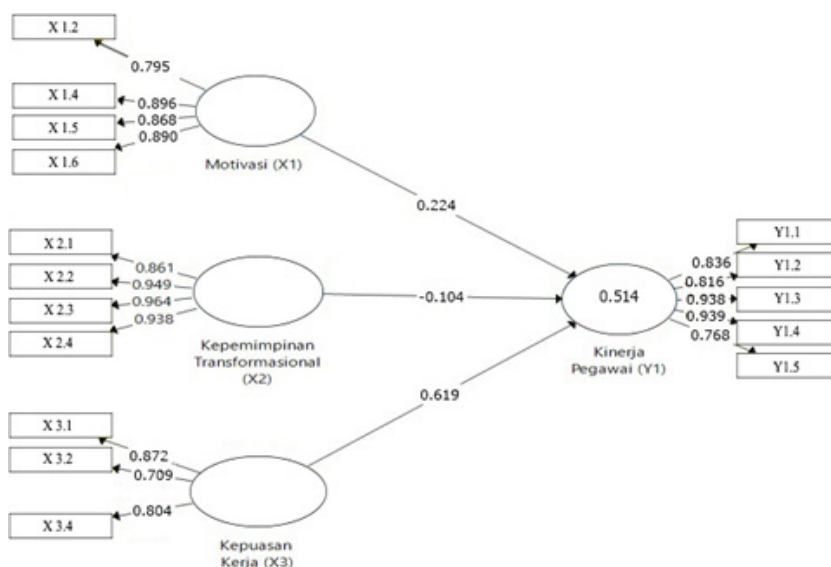
Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

SEM PLS menggunakan kriteria yang terdiri dari dua bagian yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Menurut Haryono (2016) nilai *loading factor* $\geq 0,7$ dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Gambar 3 menunjukkan beberapa indikator dengan nilai *outer loading* dibawah 0,7 yaitu indikator X1.1 sebesar 0,505, X1.3 dengan nilai 0,424, X3.3 dengan nilai 0,535, X3.5 dengan nilai 0,621 yang berarti indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Selanjutnya dilakukan pengujian kembali untuk memperoleh model akhir penelitian. Berdasarkan

Gambar 4 *outer loading* ≥ 0.7 berarti indikator tersebut valid untuk mengukur konstruk yang dibentuknya. 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). Nilai korelasi antara indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibanding dengan angka yang lainnya, sehingga dikategorikan mempunyai *discriminant validity* yang baik. 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.



Gambar 3. Model awal hasil pengukuran



Gambar 4. Model akhir pengukuran

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

Tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis dilihat dari nilai *path coefficient* (Tabel 6). 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.

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung

Berdasarkan Tabel 6 bahwa nilai T-Hitung 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 6 *path coefficient* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,224, hal ini berarti motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Semakin tinggi motivasi pegawai maka kinerja pegawai semakin meningkat. Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Bagaskara dan Raharja (2018), Ardiyani dan Nugraeni (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Manikottama *et al.* (2019) mengatakan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi memiliki pengaruh tertinggi diantara variabel penelitian. Berdasarkan wawancara kepada 10 pegawai 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 juga timbul karena rasa tanggung jawab dalam diri pribadi. Gagne *et al.* (2015) bahwa motivasi seseorang itu karena mempunyai keinginan untuk menjadi pemenang dalam hidup, maka seseorang akan berusaha meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung

Berdasarkan Tabel 6 bahwa nilai T-Hitung 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. Pada Tabel 6 *path coefficient* menunjukkan koefisien negatif yaitu -1,04, hal ini berarti kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian seperti Rivai (2020) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan penelitian Kurniadewi (2022) bahwa pemimpin yang mendominasi peningkatan kinerja adalah pemimpin yang bersifat transformasional, dimana karisma, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual tinggi. Berdasarkan wawancara pegawai melakukan pekerjaan dengan baik karena tanggung jawab bukan karena kepemimpinan. Adanya perintah insidental yang tidak sesuai dengan rencana sehingga pekerjaan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Wahyuniardi dan Nababan (2019) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung

Berdasarkan Tabel 6 bahwa nilai T-Hitung 3,963, karena hasil T-hitung lebih besar dari T-tabel sebesar 1,96 maka hipotesis diterima dan hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada Tabel 6 *path coefficient* menunjukkan koefisien positif yaitu 0,619 hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. Hal ini

sejalan dengan beberapa penelitian seperti penelitian Anggarini (2021) dan Purba *et al.* (2019) bahwa kepuasan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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. Kepuasan tercipta karena hasil yang sesuai dengan target baik dari segi kualitas dan kuantitas dan berhasil mensukseskan kinerja kantor. kreitner dan Kinicki (2014) menyebutkan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja bahwa pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai kriteria yang ditetapkan. Dengan demikian kepuasan kerja terwujud karena kinerja pegawai baik.

Implikasi Manajerial

Motivasi merupakan proses yang dilakukan seseorang untuk bersemangat dalam mencapai tujuannya, oleh sebab itu diharapkan BPDASHL Citarum-Ciliwung untuk memotivasi pegawainya melalui kegiatan pembinaan pegawai, memberikan penghargaan kepada pegawai yang mempunyai kinerja baik, menerapkan sikap konsisten dari pimpinan dalam menegakkan peraturan apabila ada yang melanggar kedisiplinan dan kontrak kinerja, menciptakan pekerjaan menjadi lebih menarik.

Kepemimpinan adalah proses seseorang menjadi pemimpin melalui berbagai aktivitas yang dilakukan yang memberikan pengaruh kepada anggotanya dalam mencapai tujuan. Hal ini menjadi masukan bagi para pimpinan BPDASHL Citarum-Ciliwung untuk melakukan evaluasi kembali terhadap kepemimpinan

transformasional dengan berdiskusi mengenai apa yang diharapkan bawahannya untuk meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja adalah hubungan individu dengan lingkungannya yang akan muncul apabila individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya. BPDASHL Citarum-Ciliwung dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kesejahteraan pegawainya, memperbaiki sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan, memberikan dukungan dalam bekerja kepada para pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil dari penelitian yang dilakukan melalui perhitungan SEM PLS bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung, semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian Ardiyani dan Nugraeni (2017) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional tidak meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Rivai (2020) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja semakin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Purba *et all* (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 6. 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

Saran

Untuk 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 dan melakukan pembinaan terhadap pegawai. Penelitian ke depan disarankan ditempat lain yang mempunyai sampel atau populasi yang lebih besar serta karakteristik responden lebih beragam karena sampel atau populasi dalam penelitian ini relatif kecil.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggarini L, Maarif MS, Amanah S. 2021. Pengaruh karakteristik individu dan insentif kehadiran terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan IPB University. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 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: 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.
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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.sikadirkllhk.id/sikadir_pdashl/i/absenwfh.
- 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: 144–50. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Gagne M, et al. 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.117712322093717736134>.
- Haditaqy A. 2021. Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor imigrasi kelas II TPI Batulicin [tesis]. Bogor: 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10/1108/EBR-11-2018-0203>.
- Haryono S. 2016. *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta (ID):PT IPU.
- Hasibuan SM, Bahri S. 2018. Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1(1):71-80. <https://doi.org/10.30596/mannegio.v1i1.2243>.
- Johari S, Jha KN. 2020. Impact of work motivation on construction labor productivity. *Journal of Management in Engineering* 36(50): 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000824](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000824).
- 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: Institut Pertanian Bogor.
- 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.
- Manikottama RI, Baga LM, Hubeis AVS. 2019. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Satu Visi Edukasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 5(2): 242 – 252. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.242>.
- [Menpan RB] Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. 2008. *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Menpan RB.
- Ramly AT. 2021. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani.
- Rivai A. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(2):213-223. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v32.5291>.
- Robbins SP, Judge TA. 2017. *Organizational Behaviour*. Ed ke-17th Edition. London: Pearson Education Limited.
- 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.
- Rachmawati D, Mauludin H. 2018. The effect of work discipline and job involvement on the performance with incentive as intervening variable. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* 7 (8): 21 – 30.
- 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. <https://doi.org/10.17538/jabm.8.2.491>.
- Purba DC, Lengkong VPK, 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.
- 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: CV. Andi offset.
- Wahyuniardi R, Nababan HR. 2018. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Teknik Industri* 19(2):118-126. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM>.