

**PENGARUH IMPLEMENTASI *LEADERSHIP* 4.0 DAN TUNJANGAN  
KINERJA TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI DAN KEPUASAN  
KERJA DI DINAS PERUMAHAN DAN PEMUKIMAN  
PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG**

**(Tesis)**

**Oleh:**

**AULIA ROSSA HENITA  
2026061001**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### PENGARUH IMPLEMENTASI *LEADERSHIP* 4.0 DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI DINAS PERUMAHAN DAN PEMUKIMAN PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

**Aulia Rossa Henita**

Pegawai merupakan salah satu aset utama dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta yang saat ini diakui keberadaannya, oleh karena itu perusahaan harus selalu menjaga motivasi dan kepuasan kerja dari pegawai agar tujuan dari perusahaan bisa tercapai, untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dari pegawai sangat di pengaruhi oleh implementasi *leadership* 4.0 atau kepemimpinan digital dan tunjangan kinerja. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai dan kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 pegawai dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi pustaka, data yang sudah terkumpul selanjutnya di analisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS versi 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership* 4.0 berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, tunjangan kinerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, motivasi pegawai berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, *leadership* 4.0 berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung dan tunjangan kinerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.

**Kata Kunci:** *Leadership* 4.0, Tunjangan Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF LEADERSHIP 4.0 IMPLEMENTATION AND PERFORMANCE ALLOWANCES ON EMPLOYEE MOTIVATION AND SATISFACTION IN THE HOUSING AND SETTLEMENT OFFICE OF BANDAR LAMPUNG CITY GOVERNMENT***

**By**

***Aulia Rossa Henita***

*Employees are one of the main assets in an organization both government and private that is currently recognized for its existence, therefore companies must always maintain motivation and job satisfaction from employees so that the goals of the company can be achieved, to increase motivation and job satisfaction of employees is greatly influenced by the implementation of leadership 4.0 or digital leadership and performance benefits. The formulation of the problem in this study is whether there is an effect of leadership 4.0 implementation and performance allowances on employee motivation and job satisfaction in the Bandar Lampung City Government Housing and Settlement Office.*

*The type of research used is a quantitative approach, the sample in this study was 65 employees with data collection techniques using questionnaires and literature studies, the data that has been collected later was analyzed using Partial Least Square (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS version 3.0.*

*The results showed that leadership 4.0 had a significant positive effect on employee motivation at the Bandar Lampung City Government Housing and Settlement Office, performance allowances had a positive insignificant effect on employee motivation at the Bandar Lampung City Government Housing and Settlement Office, employee motivation had a positive insignificant effect on job satisfaction at the Bandar Lampung City Government Housing and Settlement Office, leadership 4.0 has a positive insignificant effect on job satisfaction at the Bandar Lampung City Government Housing and Settlement Office and performance allowances have a positive insignificant effect on job satisfaction at the Bandar Lampung City Government Housing and Settlement Office*

***Keywords:*** *Leadership 4.0, Performance Allowance, Motivation, Job Satisfaction*

**PENGARUH IMPLEMENTASI *LEADERSHIP* 4.0 DAN TUNJANGAN  
KINERJA TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI DAN KEPUASAN  
KERJA DI DINAS PERUMAHAN DAN PEMUKIMAN  
PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG**

**(Tesis)**

**Oleh:**

**AULIA ROSSA HENITA  
2026061001**

**Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**

**Pada  
Program Pascasarjana  
Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2023**

**Judul Tesis**

**: PENGARUH IMPLEMENTASI *LEADERSHIP* 4.0 DAN  
TUNJANGAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI  
PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI DINAS  
PERUMAHAN DAN PEMUKIMAN PEMERINTAH  
KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Nama Mahasiswa**

**: *Aulia Rossa Henita***

**Nomor Pokok Mahasiswa : 2026061001**

**Program Studi**

**: Magister Ilmu Administrasi**

**Fakultas**

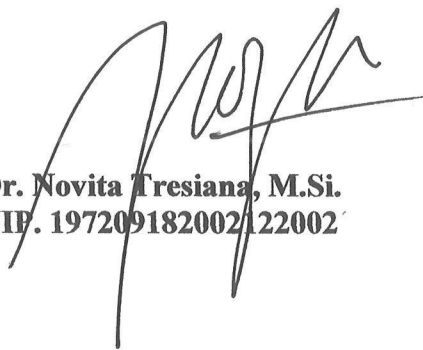
**: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**MENYETUJUI**

Komisi Pembimbing



**Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si.  
NIP. 196911032001121002**



**Dr. Novita Tresiana, M.Si.  
NIP. 197209182002122002**

**MENGETAHUI**

Ketua Program Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Lampung



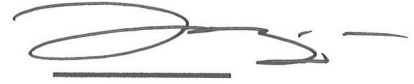
**Dr. Suropto, S.Sos., M.A.B.  
NIP.196902261990031001**

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua**

**: Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si.**



**Sekretaris**

**: Dr. Novita Tresiana, M.Si.**



**Penguji**

**: Dr. Suropto, S.Sos., M.A.B.**

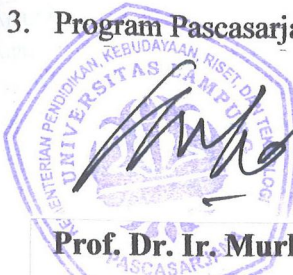
**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Dra. Ida Nurhaida, M.Si.**

**NIP. 19610807 198703 2001**

**3. Program Pascasarjana Universitas Lampung**



**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**

**NIP. 196403261989021001**

**Tanggal Lulus Ujian Tesis : 11 Agustus 2023**

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Tesis/Laporan Akhir ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini

Bandar Lampung 1 Agustus 2023

Yang membuat Pernyataan

  
Aulia Rossa Henita

NPM. 2026061001

## **RIWAYAT HIDUP**



Penulis bernama lengkap Aulia Rossa Henita, lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 30 Agustus 1997. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak H. Hendrawan S.sos dan Ibu Hj.Dra Liorita Sari, MM,. Penulis mengawali pendidikan di Taman Kanak - Kanak Dewi Sartika pada tahun 2002 – 2003 Kemudian Sekolah Dasar ( SD) Negeri 2 Sukabumi Bandarlampung pada tahun 2003-2009. Setelah itu, penulis melanjutkan Pendidikan

Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 29 Bandar Lampung, pada 2009-2012. Selanjutnya, penulis meneruskan pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 10 Bandarlampung pada tahun 2012-2015.

Pada tahun 2015 penulis diterima sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang diselesaikan pada tahun 2019. Kemudian pada tahun 2020 penulis melanjutkan Pendidikan Pascasarjana yang terdaftar sebagai mahasiswa Magister Ilmu Administrasi (MIA) dengan konsentrasi public pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.



## **Motto**

**“ Kepemimpinan adalah seseorang yg memiliki kemampuan untuk mengatur, mendorong, mengkoordinasi dan mempegaruhi orang lain dalam rangka melakukan kerja sama kearah pencapaian tujuan Bersama yang telah ditentukan”**

**( Aulia Rossa Henita )**

**“ Kesempatan bukanlah hal yang kebetulan. Kamu harus menciptakannya.”**

**[ Chris Grosser ]**

**“Learn From yesterday, live for today, hope for tomorrow”**

**( Albert Einstien)**

## *PERSEMBAHAN*

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji bagi Allah subhanahu wata'ala, Tuhan yang telah memberikan kesempatan berharga sehingga dapat terselesaikan sebuah karya ilmiah ini dan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Shallallahu alaihi wasallam yang selalu kita harapkan syafaatnya di hari akhir kelak.

persembahkan karya ini kepada:

*Ayahanda tercinta H. Hendrawan S.sos*

*Ibunda tercinta Hj. Dra. Liorita Sari, MM*

Yang selalu mencintai, mengasihi, menyayangi, mendoakan kebbaikanku, mengerahkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk kebaikan anak-anaknya Aku dengan tulus dan sebagai penyemangat dalam hidupku.

Adik tersayang *M. Fadel Izha Leondra* yang senantiasa memberikan doa, dukungan dan semangat hingga tesis ini dapat terselesaikan.

Seluruh keluarga besarku, sahabat, dan teman-temanku yang selalu memberikan doa dan dukungan kepadaku

Para pendidik Magister Ilmu Administrasi yang telah memberikan bekal ilmu dan pesan moral untuk melangkah jauh lebih baik ke depan, serta almamater tercinta

*UNIVERSITAS LAMPUNG*

## SANWACANA

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

*Assalamu'alikumwarrahmatullahiwabarakatuh*

Alhamdulillahirabbil'alamin segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayat, serta karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “ **Pengaruh Implementasi Leadership 4.0 dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Pegawai dan Kepuasan Kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung**” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister (S2) pada Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis selalu mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pihak pembaca yang arif guna tugas selanjutnya dimasa yang akan datang. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, yaitu cinta pertamaku, bapak H. Hendrawan S.sos dan pintu surgaku, ibu Hj. Dra. Liorita Sari, MM yang selalu memberikan dukungan serta motivasi, yang tiada henti menyebutku dalam doa berharap

akan kebbaikanku, memberikan semangat, arahan, bimbingan, dan selalu mendukung di setiap langkah serta pilihanku dan tidak pernah menuntutku untuk menjadi apa, tapi yg aku tahu ayah dan ibu berharap besar aku menjadi orang yg berguna dan terimakasih banyak telah mendidik dan membesarkanku dengan kasih sayang, perhatian, dan kesabaran hingga peneliti mampu sampai di posisi saat ini.

2. Bapak Prof. Dr. Noverman Djuaji, M.Si. selaku pembimbing utama, yang telah sabar dan bersedia meluangkan tenaga, pikiran, dan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat, saran, motivasi, serta semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dr. Novita Tresiana, M.Si. selaku dosen pembimbing kedua, yang telah sabar dan bersedia meluangkan tenaga, pikiran, dan waktunya dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat, saran, motivasi, serta semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Dr. Suropto S.Sos ., M.AB selaku dosen pembahas dan selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, yang telah membantu perbaikan melalui kritik dan saran yang diberikan demi kesempurnaan skripsi ini hingga akhir.
5. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T, M.T, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
6. Ibu Dra. Ida Nuraida, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung,
7. Seluruh dosen Jurusan Magister Ilmu Administrasi, terimakasih atas semua ilmu yang telah peneliti peroleh selama proses perkuliahan. Semoga ilmu

yang telah diberikan selama proses perkuliahan dapat bermanfaat dan diamankan dengan baik dalam kehidupan peneliti kedepannya.

8. Seluruh Bapak/Ibu Karyawan di Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
9. Seluruh pihak Dinas Perumahan dan pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, terimakasih telah memberikan izin, membantu peneliti, dan menyediakan waktu untuk memberikan informasi dalam melakukan penelitian hingga selesai.
10. Adikku Muhamad Fadel Izha Leondra, teman berantem dirumah yang selalu siap sedia menemani kemanapun walaupun selalu bikin kesel .Meskipun tidak banyak membantu dalam hal teknis, semangat dan doa selalu kamu berikan untuk kakakmu ini.
11. Seluruh keluarga besar Jurusan Magister Ilmu Administrasi FISIP Unila khususnya MIA 2020, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Terimakasih untuk kebersamaannya selama dibangku perkuliahan, terimakasih buat teman-teman yang sempat membantu dalam proses penyusunan tesis ini.
12. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Terimakasih atas bantuannya.

Akhir kata, semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan yang jauh lebih baik dari Allah SWT. Penulis mohon maaf apabila ada kesalahan dalam pembuatan tesis ini yang tentunya masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi sedikit harapan semoga karya ilmiah sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 1 Agustus 2023

Penulis

**Aulia Rossa Henita**

## DAFTAR ISI

<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	15
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Implementasi <i>Leadership</i> 4.0 .....	17
1. Pengertian <i>Leadership</i> .....	17
2. Unsur yang Harus Dipenuhi dalam <i>Leadership</i> .....	19
3. <i>Leadership</i> yang Efektif .....	21
4. <i>Leadership</i> 4.0 .....	23
B. Tunjangan Kinerja .....	31
1. Pengertian Tunjangan Kinerja .....	31
2. Pengukuran Tunjangan Kinerja .....	33
3. Strategi Pemberian Tunjangan Kinerja .....	35
C. Motivasi Pegawai .....	39
1. Pengertian Motivasi Pegawai .....	39
2. Teori-Teori Motivasi .....	41
3. Tujuan Motivasi .....	47
4. Asas-Asas Motivasi .....	48
5. Faktor-Faktor Motivasi Pegawai .....	51
D. Kepuasan Kerja .....	56
1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	56
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	57
3. Pengukuran Kepuasan Kerja .....	59
E. Penelitian Terdahulu .....	61
F. Kerangka Pikir .....	64
G. Hipotesis .....	64
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	70
B. Objek dan Subjek Penelitian .....	71
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	71
D. Definisi Operasional .....	73
E. Sumber Data .....	74
F. Teknik Pengumpulan Data .....	75
G. Teknik Analisis Data .....	77

#### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	81
1. Gambaran Umum Kota Bandar Lampung .....	81
2. Gambaran Umum Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	86
B. Hasil Penelitian.....	93
1. Identitas Responden .....	93
2. Deskripsi Jawaban Responden.....	97
3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	122
4. Analisis Jalur .....	127
5. Uji Hipotesis .....	132
C. Pembahasan .....	135
1. Pengaruh <i>Leadership</i> 4.0 Terhadap Motivasi Pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	135
2. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	137
3. Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	138
4. Pengaruh <i>Leadership</i> 4.0 Terhadap Kepuasan Kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	139
5. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.....	142

#### **V. PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	146
B. Saran.....	150

#### **DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional .....	73
Tabel 3.2	Pengukuran Skala <i>Likert</i> .....	76
Tabel 3.3	<i>Rule of Thumbs</i> Uji Validitas dalam PLS .....	79
Tabel 3.4	<i>Rule of Thumbs</i> Uji Reliabilitas dalam PLS .....	79
Tabel 3.5	<i>Rule of Thumbs</i> Uji Hipotesis Parsial .....	80
Tabel 4.1	Jumlah Penduduk Per Kecamatan di Kota Bandar Lampung .....	83
Tabel 4.2	Luas Kecamatan Kota Bandar Lampung Sebelum Pemekaran .....	84
Tabel 4.3	Luas Wilayah Setelah Pemekaran Kecamatan Kota Bandar Lampung .....	85
Tabel 4.4.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	93
Tabel 4.5.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	94
Tabel 4.6.	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	94
Tabel 4.7.	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	95
Tabel 4.8.	Distribusi Responden Berdasarkan Besaran Tunjangan .....	96
Tabel 4.9	Selama ini Pimpinan Selalu Bisa Mendistribusikan Pekerjaan dengan Baik dan Tepat .....	97
Tabel 4.10	Selama ini Pimpinan Selalu Berusaha Mengeluarkan Semua Kemampuan/Kompetensi yang Dimiliki untuk Kemajuan Organisasi .....	98
Tabel 4.11	Selama ini Pimpinan Selalu Melakukan Kontrol atas Hasil Kerja yang Dicapai oleh Pegawai dan Aktif Melakukan Penilaian atau Evaluasi Setiap Bulan Sekali.....	99
Tabel 4.12	Selama ini Program-Program yang akan Dijalankan atau di Realisasikan Selalu Diketahui oleh Seluruh Pegawai dengan Suasana yang Terbuka.....	100
Tabel 4.13	Selama ini Program-Program yang akan Dijalankan atau di Realisasikan Selalu Diketahui oleh Seluruh Pegawai atau Transparan.....	101
Tabel 4.14	Selama ini Pimpinan Selalu Mengeluarkan Berbagai Ide dan Gagasan yang Inovatif untuk Kemajuan Organisasi.....	102
Tabel 4.15	Nilai rata-Rata Skor Jawaban Responden tentang Variabel <i>Leadership</i> 4.0.....	103
Tabel 4.16	Selama ini Pegawai Menerima Tunjangan Sesuai dengan Masa Kerja, Pangkat dan Kedudukan.....	104
Tabel 4.17	Tunjangan yang Diterima Pegawai Sangat Bermanfaat untuk Menambah Penghasilan di Luar dari Gaji Pokok .....	105
Tabel 4.18	Selama ini Pegawai Menerima Tunjangan Kinerja Sesuai dengan Jadwal yang Sudah di Tetapkan oleh Pemerintah.....	106

Tabel 4.19	Selama ini Tunjangan yang Diberikan Mampu Mencukupi Kebutuhan Pegawai dan Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai .....	107
Tabel 4.20	Selama ini Pegawai Selalu Menerima Tunjangan yang Sesuai dengan Kedisiplinan Pegawai atau Absensi Pegawai.....	108
Tabel 4.21	Nilai Rata - Rata Skor Jawaban Responden Tentang Variabel Tunjangan Kinerja.....	109
Tabel 4.22	Selama Saya Bekerja di sini Kebutuhan Hidup Saya Menjadi Semakin Terjamin .....	110
Tabel 4.23	Selama ini Tempat Saya Bekerja Selalu Memberikan Perlindungan Kepada Pegawai untuk Memaksimalkan Pekerjaan.....	111
Tabel 4.24	Selama ini Interaksi dan Komunikasi dengan Rekan Kerja serta Pimpinan Berjalan dengan Cukup Harmonis .....	112
Tabel 4.25	Selama ini Pimpinan Selalu Memberikan Penghargaan Kepada Pegawai yang Memiliki Kinerja Baik, Berdisiplin Tinggi dan Berprestasi .....	113
Tabel 4.26	Selama ini Tempat Saya Bekerja Selalu Memberikan Fasilitas Kepada Seluruh Pegawai untuk Ikut serta dalam Berbagai Pelatihan untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai .....	114
Tabel 4.27	Nilai Rata - Rata Skor Jawaban Responden Tentang Variabel Motivasi Pegawai.....	115
Tabel 4.28	Selama ini Tugas atau Pekerjaan yang Diberikan Kepada Saya selalu Saya Selesaikan dengan Penuh Tanggung Jawab .....	116
Tabel 4.29	Gaji atau Tunjangan yang Diberikan Kepada Saya Selalu Mencukupi Sehingga Saya Bisa Bekerja dengan Sungguh – Sungguh .....	117
Tabel 4.30	Selama ini Pimpinan Selalu Memfasilitasi Kepada Seluruh Pegawai untuk Mengembangkan Kariernya dengan Mempromosikan Pegawai Kepada Pimpinan yang Lebih Tinggi (Walikota) .....	118
Tabel 4.31	Selama ini Pimpinan Cukup Aktif Melakukan Pengawasan dalam Bekerja Kepada Bawahan .....	119
Tabel 4.32	Selama ini Saya Selalu Menjalinkan Kerja Sama dengan Baik dengan Sesama Rekan Kerja.....	120
Tabel 4.33	Nilai Rata - Rata Skor Jawaban Responden Tentang Variabel Kepuasan Kerja .....	121
Tabel 4.34.	Parameter Model Pengukuran Data Menggunakan PLS .....	122
Tabel 4.35.	Nilai <i>Outer Loading</i> yang Tidak Memenuhi Kriteria.....	123
Tabel 4.36.	Pengujian Validitas Konvergen .....	125
Tabel 4.37.	Skor <i>Cross Loading</i> .....	126
Tabel 4.38.	Korelasi Variabel Laten .....	126
Tabel 4.39.	Hasil Uji Reabilitas .....	127
Tabel 4.40.	<i>Path Coefficients (Mean, STDEV,T-Values)</i> dengan Signifikasi 0.05 .....	129
Tabel 4.41.	<i>Path Coefficients (Mean, STDEV,T-Values)</i> dengan Signifikasi 0.01 .....	129
Tabel 4.42.	Hasil Uji Hipotesis dengan Signifikasi 0.05 .....	132

Tabel 4.43.	Hasil Uji Hipotesis dengan Signifikasi 0.01.....	133
-------------	--	-----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran .....	64
Gambar 4.1	<i>Hasil Outer Model</i> Pengukuran .....	122
Gambar 4.2	<i>Hasil Outer Model</i> Pengukuran Setelah Beberapa Indikator <i>Outer Loadings</i> Dikeluarkan .....	124
Gambar 4.3	<i>Output Model</i> Struktural Signifikasi 0.05.....	128
Gambar 4.4	<i>Output Model</i> Struktural Signifikasi 0.01.....	128

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pegawai merupakan salah satu aset utama dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta yang saat ini diakui keberadaannya. Hal ini dikarenakan, penentu dari sebuah keberhasilan kerja dalam pencapaian suatu tujuan organisasi salah satunya adalah organisasi memiliki pegawai yang produktif dan memiliki semangat juang tinggi. Setiap pegawai pada dasarnya menginginkan dan menuntut agar seluruh pegawai selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukan akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sebelumnya. Sebagaimana di jelaskan oleh Iskak dan Hendri (2014:192), menjelaskan bahwa untuk mencapai sebuah tujuan organisasi maka semua pihak yang ada di dalam sebuah organisasi harus mampu bekerja sama dengan solid hal itu dikarenakan kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan menentukan kemajuan organisasi di masa depan. Oleh karena itu organisasi harus bisa memotivasi karyawan agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan maksimal sesuai dengan target yang dibebankan oleh organisasi.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Robbins

(2016:7), menjelaskan bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif.

Menurut Rijal (2016), dalam penelitiannya menjelaskan *one of leader role is to motivate his/her employees to have great performance* yang memiliki makna bahwa salah satu peran dari *leadership* adalah mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Sedangkan Baskoro dan Yudi (2015), juga menjelaskan bahwa *showed that transformational leadership influenced the working motivation* yang artinya *leadership* transformasional mampu mempengaruhi motivasi kerja. Tampi (2014), juga mengungkapkan *showed that motivation influenced significantly positive to the employees of PT. BNI Regional Sales of Manado It means that working motivation improvement will enhance the employee performance* yang dapat di maknai bahwa motivasi memiliki nilai positif bagi seorang karyawan sehingga apabila motivasi yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Hasibuan (2016:29), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan akan meningkat jika adanya pengawasan yang ketat, adanya imbalan kerja yang sesuai dengan beban kerja, adanya hubungan kerja yang baik antara pimpinan dengan bawahan serta adanya kebijaksanaan organisasi yang objektif, terpenuhinya kebutuhan karyawan tersebut selain mampu meningkatkan motivasi kerja juga bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan hal itu dilakukan oleh perusahaan agar

karyawan mampu bekerja secara maksimal, memiliki loyalitas yang tinggi sehingga tujuan dari organisasi akan mudah untuk tercapai. Oleh karena itu kepuasan kerja harus di jaga dengan baik, diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2016).

Standar kepuasan kerja yang tinggi akan membuat kinerja bisa meningkat dan demikian pula sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah atau tidak sesuai yang diharapkan maka akan menyebabkan pegawai tidak puas sehingga kinerja akan menurun. Gilmer (2013) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Berdasarkan hal tersebut maka untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dari pegawai sangat di tentukan atau di pengaruhi oleh implementasi *leadership* 4.0 atau kepemimpinan digital dan tunjangan kinerja.

Pemilihan *leadership* 4.0 sebagai variabel dalam penelitian ini dikarenakan instansi pemerintahan atau birokrasi masih sangat membutuhkan peran dari *leadership* 4.0 karena dengan adanya *leadership* 4.0 pada sebuah birokrasi maka lingkungan birokrasi akan dapat dengan cepat beradaptasi dengan era revolusi industri 4.0 yang meliputi kemampuan berkomunikasi di mana sebuah pimpinan di sebuah birokrasi yang notobene merupakan lembaga publik mengharuskan bisa dan mampu untuk berkomunikasi dengan seluruh pengguna pelayanan publik

yaitu masyarakat termasuk dengan bawahannya sendiri selaku penyelenggara pelayanan publik, berkolaborasi seorang pemimpin di revolusi industri 4.0 harus mampu bersinergi dengan berbagai *stakeholders* untuk mewujudkan program-program daerah khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik yang prima. Selain itu pemimpin di era revolusi industri 4.0 di haruskan mampu menjalankan setiap program organisasi dengan penuh inovasi berbasiskan teknologi dikarenakan saat ini pimpinan birokrasi masih sangat kesulitan untuk beradaptasi dengan teknologi selain itu kepemimpinan terlihat kaku dan monoton membuat banyak program yang berjalan cukup lambat dan pelayanan publik juga kurang cepat sesuai dengan apa yang menjadi harapan masyarakat.

Revolusi industri 4.0 adalah sebuah istilah yang diciptakan pertama kali di Jerman pada tahun 2011 yang ditandai dengan revolusi digital. Revolusi industri ini merupakan suatu proses industri yang terhubung secara digital yang mencakup berbagai jenis teknologi, mulai dari 3D *printing* hingga robotik yang diyakini mampu meningkatkan produktivitas. Kehadiran revolusi industri 4.0 memang menghadirkan lini usaha baru, lapangan kerja baru, profesi baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Namun pada saat yang sama ada pula lini usaha yang terancam, profesi dan lapangan kerja yang tergantikan oleh mesin kecerdasan buatan dan robot.

Istilah revolusi industri 4.0 bermula dari sebuah proyek yang diprakarsai oleh pemerintah Jerman untuk mempromosikan komputerasi manufaktur. Jerman merupakan negara pertama yang membuat *roadmap (grand design)* tentang implementasi ekonomi digital. Era revolusi industri 4.0 juga dikenal dengan



istilah revolusi digital dan era disrupsi. Istilah disrupsi dalam bahasa Indonesia adalah tercabut dari akarnya, (Yahya, 2018). Menurut Kasali (2018:34) disrupsi diartikan juga sebagai inovasi dari istilah disrupsi bisa diartikan sebagai perubahan inovasi yang mendasar atau secara fundamental, di era disrupsi ini terjadi perubahan yang mendasar karena terjadi perubahan yang masif pada masyarakat dibidang teknologi di setiap aspek kehidupan masyarakat. Termasuk dalam bidang *leadership*.

Perkembangan teknologi yang begitu cepat ini merubah gaya kepemimpinan tradisional menjadi *leadership* 4.0. Seorang *leadership* 4.0 memiliki kemampuan untuk menginspirasi pegawainya untuk berinovasi dan mempertahankan ide-ide ini. Ketajaman dalam menerapkan tolok ukur *leadership* 4.0 menunjukkan pendekatan yang cepat, lintas hierarkis, kooperatif, dan berorientasi tim yang sering mengintegrasikan inovasi. Di atas segalanya, kompetensi pribadi, pola pikir, dan penerapan metode baru adalah hal yang sangat penting di era *leadership* 4.0.

Menurut Afsar, et.al (2014), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *leadership* menempati posisi sentral dalam manajemen hal itu dikarenakan tugas seorang *leadership* berkaitan dengan kegiatan manajemen dan *leadership*. Melakukan kegiatan manajemen berarti mengerjakan segalanya secara benar, dan melakukan kegiatan *leadership* berarti mengerjakan hal-hal yang benar. Sedangkan Sivathanu dan Pillai (2018), seorang *leadership* dituntut untuk dapat memenuhi kedua persyaratan di atas secara menyeluruh. Sering kali para pemimpin menemui dilema dalam pengambilan keputusan karena hal benar yang dibenarkan secara

manajemen dalam kesempatan yang lain, artinya dimensi waktu bisa menegatifkan pengambilan keputusan sebelumnya.

Menurut Sousa, et.al (2019), *leadership* memegang peranan yang penting untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Gaya *leadership* 4.0 ialah perilaku yang ditunjukkan oleh *leadership* dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan (Zakaria, et.al, 2019). Hasil penelitian Oberer dan Erkollar (2018), menunjukkan bahwa *leadership* 4.0 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Oleh karena kinerja dapat dilihat dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh personal dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ada sasaran tertentu dalam jangka waktu tertentu yang wajib dijadikan target sehingga mengindikasikan terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas seseorang dalam organisasi.

Usaha organisasi meningkatkan kinerja pegawai di dorong dengan pemberian insentif berupa tunjangan agar kinerja meningkat. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Isyandi (2014:134) yang menjelaskan bahwa *leadership* 4.0 mampu meningkatkan kinerja karyawan karena dengan *leadership* 4.0 mampu mengatur manajemen organisasi dengan baik termasuk mengatur berbagai insentif yang akan diberikan kepada karyawan. Kegeh (2019:13) menyatakan bahwa

tujuan *leadership* 4.0 memberikan tunjangan kinerja kepada bawahan adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tunjangan diberikan sesuai dengan target atau sasaran kinerja yang ditetapkan setiap awal tahun yang dihitung berdasarkan kategori dan nilai pencapaian kinerja pegawai yang dinilai setiap awal tahun.

Tunjangan adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kerja, dalam arti pembayaran insentif merupakan kontribusi yang diterima oleh aparat atas pekerjaan yang telah dikerjakannya. Program pemberian insentif atau tunjangan bukan semata-mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran pegawai terhadap organisasi, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja. Dengan insentif atau tunjangan itu setiap pegawai akan sadar bahwa kegairahan kerja akan mendatangkan keuntungan bukan saja untuk organisasi, melainkan juga untuk dirinya sendiri.

Lee dan Chou (2017), menjelaskan bahwa insentif yang berbentuk gaji atau tunjangan itu sangat penting karena di dalam organisasi modern ia merupakan sarana yang paling efektif untuk menyatukan kepentingan. Seseorang dapat bekerja sama dengan orang lain secara berkelompok bukan hanya karena mereka suka bersosialisasi tetapi karena pada dasarnya orang-orang tersebut punya kepentingan yang sama, yaitu mendapatkan insentif yang selanjutnya dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Milkovich dan Newman (2009), menjelaskan bahwa tunjangan kinerja biasanya dikaitkan dengan konsep *pay-for-performance* konsep tunjangan kinerja (*pay-for-performance*) merupakan konsep yang lebih modern dan progresif yang

diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Tunjangan kinerja sifatnya tidak tetap dan besarnya bisa sangat bervariasi. Kriteria yang dipergunakan untuk memberikan tunjangan kinerja tentu saja adalah penggunaan pengetahuan atau keahlian yang mendalam, keterampilan khusus, besarnya risiko yang harus dihadapi, dan berbagai hal yang secara teknis langsung terkait dengan lingkup pekerjaan seseorang.

Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Kota Bandar Lampung, Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan dalam hal penyusunan, perumusan kebijakan dan pelaksanaan di bidang perumahan, permukiman, tata ruang dan pertanahan. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung sudah memanfaatkan teknologi sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada. Hal ini sesuai dengan amanat Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 mengenai penyelenggaraan berbasis elektronik yang memberikan inisiasi kepada seluruh komponen pemerintahan pusat dan daerah mengembangkan teknologi informatika dan komunikasi di dalam tugas dan fungsinya atau tegasnya lagi yakni organisasi digital bagi seluruh organisasi pemerintah, sehingga penerapan sistem kerja dan prosedur memberikan kontribusi efisiensi dan efektivitas, transparansi dan akuntabel serta terukur.

Hasil pra survei yang peneliti lakukan pada tanggal 14 Februari 2022 diketahui bahwa ternyata *leadership* 4.0 dalam aplikasinya belum sepenuhnya mampu

dilaksanakan dengan maksimal oleh Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, hal itu terlihat dari *leadership* di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung belum mampu beradaptasi dan bertransformasi dengan kemajuan teknologi yang ada saat ini hal itu terlihat dari *leadership* yang masih cukup lambat dalam menjalankan atau menyelesaikan setiap program-program yang sudah di rencanakan, kurang mampu menganalisis dan memanfaatkan sumber daya yang ada di dalam Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Hasil pra survei yang peneliti lakukan pada tanggal 15 Februari 2022 juga di peroleh hasil bahwa Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam pemberian insentif atau tunjangan kinerja belum sesuai dengan harapan pegawai, biasanya tunjangan dibayarkan sering mengalami keterlambatan bahkan pada tahun 2021 tunjangan kinerja pegawai baru di bayar 3 (tiga) bulan yang seharusnya tunjangan kinerja di bayarkan setiap bulan sekali. Demikian halnya dengan kegiatan dinas pegawai di luar kantor, seperti kegiatan lapangan yang memerlukan biaya operasional, juga insentif yang diberikan kepada pegawai sering terlambat, biaya perjalanan dinas juga sering terlambat pencairannya, alasan mereka karena tidak adanya pejabat yang menandatangani, akhirnya pegawai yang ditugaskan ke lapangan terpaksa menggunakan uangnya sendiri terhadap kegiatan yang diikuti. Hal ini tentunya mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja pegawai dalam bekerja.

Hasil pra survei lainnya yang juga peneliti lakukan pada tanggal 15 Februari 2022 juga diperoleh hasil bahwa adanya *leadership* yang kurang mampu

bertransformasi atau beradaptasi dengan kemajuan digital serta adanya keterlambatan tunjangan kinerja di bayarkan kepada pegawai berdampak pada penurunan motivasi pegawai dan kepuasan kerja. Dalam memberikan motivasi kepada bawahan seperti dorongan dan dukungan seakan tidak menyentuh. Hal ini disebabkan belum tampaknya iktikad dari *leadership* yang ingin mempengaruhi pegawai yang ada untuk dapat meningkatkan kinerja dan berprestasi dengan baik. Belum lagi mengenai karakter dan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang pada tingkat dan disiplin ilmu yang berbeda-beda masih mendapat perhatian khusus dari seorang *leadership*. Motivasi yang diberikan oleh *leadership* masih sangat rendah dan belum begitu dirasakan oleh pegawai sehingga belum begitu menunjukkan kepuasan kerja yang positif dari pegawai yang ada di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Pada hal di era *leadership* 4.0 berfokus pada keterlibatan tim, kemampuan individu, keterampilan memotivasi dan kepemimpinan yang di penuhi dengan ide-ide kreatif hal ini dilakukan agar menghasilkan budaya kerja yang terbuka, transparan dan inovatif, para *leadership* 4.0 saat ini mayoritas sudah menggunakan teknologi dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya hal itu menunjukkan teknologi sudah tidak terpisahkan lagi dalam sebuah organisasi yang mereka pimpin.

*Leadership* 4.0 sangat penting untuk di terapkan dalam sebuah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) karena dengan *leadership* 4.0 memungkinkan organisasi saat ini untuk meningkatkan kapasitasnya dalam mengimbangi berbagai percepatan dalam dunia industri dengan penuh percepatan karena hadirnya

teknologi di semua lini. Selain itu dengan *leadership* 4.0 akan menghasilkan berbagai proyeksi perkembangan sebuah organisasi hal itu dikarenakan beberapa hal antara lain: *Pertama leadership* 4.0 akan mampu membaca dan merespons terhadap iklim kompetisi yang ketat dan semakin kompleks. *Kedua, leadership* 4.0 mengedepankan pengambilan keputusan secara partisipasi dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam menentukan langkah yang dipilih.

*Ketiga, leadership* 4.0 memanfaatkan talenta individu agar dapat terus mengeksplorasi dan memaksimalkan penggunaan potensi guna memaksimalkan kemajuan teknologi di setiap bidang yang relevan. *Keempat*, hiper-konektivitas, keberadaan dan pemanfaatan teknologi merupakan hal utama bagi organisasi untuk dapat mengembangkan secara masif. *Kelima*, transparansi, *leadership* 4.0 mengedepankan komunikasi terbuka (*open*) dan kejujuran (*honest*). *Leadership* yang baik selalu dimulai dengan komunikasi yang baik, hal ini dibangun dengan kebiasaan berkata jujur dalam berpikir dan berpendapat.

Apabila kelima hal dalam *leadership* 4.0 mampu di laksanakan dengan maksimal ditambah dengan tunjangan kinerja yang tepat waktu, adil, sesuai dan wajar maka motivasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan semakin meningkat yang ditandai dengan semangat dan disiplin yang tinggi. Selain itu juga kepuasan kerja pegawai juga akan semakin positif yang ditandai oleh pegawai dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki dan juga akan merasa nyaman dalam bekerja bilamana pegawai akan menjalani pekerjaannya secara maksimal sehingga karyawan tersebut akan semakin berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tingkat produktivitas yang tinggi atau kinerja yang optimal.

Berdasarkan pemaparan di atas maka penelitian tersebut juga i kuatkan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti: *pertama*, Hasbi dan Ackriansyah Ahmad Gani, (2020) di mana dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan semakin baik peran kepemimpinan dalam menjalankan perannya maka motivasi kerja akan semakin baik, namun dari penelitian terdahulu hanya menggunakan dua variabel X dan Y serta ada beberapa variabel yang belum muncul seperti tunjangan kinerja dan kepuasan kerja pada hal keduanya memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. *Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Budi Hartono, Suhendar Sulaeman, Inna Nopianna dan Sari, (2019) yang menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem tunjangan kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, kinerja dan kepuasan kerja perawat. Jika melihat penelitian tersebut maka penelitian tersebut hanya memfokuskan pada satu variabel X dan 3 variabel Y, di mana penelitian terdahulu hanya menggunakan tunjangan remunerasi sebagai variabel X yang dianggap memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, kinerja dan kepuasan kerja.. Namun dalam penelitian tersebut tidak membahas tentang kepemimpinan modern seperti *leadership 4.0* yang seharusnya bisa dijadikan variabel X karena peningkatan motivasi kerja, kinerja dan kepuasan berawan dari kepemimpinan di dalam sebuah organisasi.

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Zainurrafiqi, (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, melihat hasil penelitian tersebut maka



penelitian tersebut menggunakan 2 variabel X yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi serta 1 variabel Y yaitu kinerja pegawai. Jika melihat variabel yang di gunakan maka kepemimpinan yang di gunakan masih kepemimpinan gaya lama belum tercermin sistem kepemimpinan modern seperti *leadership* 4.0 yang selalu memanfaatkan teknologi untuk mempercepat aktivitas dalam bekerja sehingga lebih produktif yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai, seharusnya motivasi bisa di jadikan sebagai variabel Y dan mengganti dengan tunjangan kinerja, hal itu dikarenakan motivasi dapat diketahui dari seberapa besar *reward* yang diterima baik secara materi maupun penghargaan.

Berdasarkan variabel-variabel yang dijelaskan dalam penelitian terdahulu maka masih banyak variabel yang belum teruji dalam penelitian maka peneliti merasa tertarik untuk menggunakan variabel lain seperti implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja sebagai variabel X dan motivasi pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel Y. Dengan demikian maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Implementasi *Leadership* 4.0 dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Pegawai dan Kepuasan Kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *leadership* 4.0 terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung

2. Apakah ada pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
3. Apakah ada pengaruh motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
4. Apakah ada pengaruh *leadership* 4.0 terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
5. Apakah ada pengaruh tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung,

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leadership* 4.0 terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
2. Untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
4. Untuk mengetahui pengaruh *leadership* 4.0 terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
5. Untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini, yaitu:

1. Secara teoretis
2. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan dapat menjadi referensi mengenai implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai dan kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.
3. Secara praktis

- a. Untuk Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai informasi untuk memberikan kontribusi pada sektor publik melalui pengembangan sumber daya manusia agar pegawai yang ada di sektor publik mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi selain itu dengan adanya pengembangan akan membuat tata kelola sumber daya manusia lebih terarah serta kualitas sumber daya manusia juga akan jauh lebih baik dan pegawai mampu berkontribusi lebih dalam keberhasilan pembangunan hal itu bisa tercapai dengan mengimplementasikan *leadership* 4.0.

- b. Untuk Dinas Perumahan dan Pemukiman

Hasil penelitian ini bisa sebagai sumbangan pemikiran dan informasi kepada Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung terkait implementasi *leadership* 4.0, pemberian tunjangan kinerja tepat waktu kepada pegawai, peningkatan motivasi pegawai dan kepuasan kerja.

- c. Untuk pimpinan organisasi

Hasil penelitian ini di harapkan bisa menjadi informasi bagi pimpinan di Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) untuk bisa menyesuaikan dengan kemajuan teknologi dan informasi sehingga dalam penyelenggaraan program kerja organisasi dapat memberikan keputusan yang terbaik bagi pegawai.

d. Untuk mahasiswa

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menambah bahan bacaan sebagai pembanding bagi rekan – rekan mahasiswa yang melakukan penelitian dengan materi yang sama.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Implementasi *Leadership* 4.0

#### 1. Pengertian *Leadership*

*Leadership* biasa dijadikan sebagai motor penggerak keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain dalam upaya mencapai tujuan bersama yang ada di dalam sebuah organisasi. Perilaku dan strategi sebagai hasil ketrampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang *leadership* ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gary, (2010:7), menjelaskan bahwa ada beberapa pengertian tentang *leadership* yaitu:

- a. *Leadership* sebagai suatu fokus dari beberapa proses dalam rangka mencapai tujuan. Dalam hal ini kita dapat melihat dengan realita bahwa seorang *leadership* merupakan berbagai sumber kebijaksanaan
- b. *Leadership* sebagai kepribadian dengan segala efeknya menggambarkan bahwa seorang *leadership* pribadinya menggambarkan pribadi organisasi yang dipimpinnya
- c. *Leadership* sebagai seni di dalam mengupayakan tercapainya pemenuhan kebutuhan

- d. *Leadership* merupakan sumber aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sekolah
- e. *Leadership* sebagai pemrakarsa dan sebagai pencetus inovasi baru, untuk lebih efisien dan efektifnya mencapai tujuan organisasi dan sekolah
- f. *Leadership* sebagai kumpulan kekuasaan.

Hal ini terlihat seseorang yang menduduki jabatan tinggi atau *leadership* mempunyai berbagai wewenang dan tanggung jawab. Menurut Atmosudirjo, (2013:153), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang menyebabkan sekelompok orang lain mencontoh atau mengikutinya. *Leadership* adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh wibawa, sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Menurut Wahjosumidjo, (2012:105), yang menjelaskan bahwa *leadership* bisa dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu yang mendasarkan atas *traits* (sifat dan kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi *leadership* kesatu, yang mempelajari perilaku (*behavior*) yang diperlukan untuk menjadi *leadership* yang efektif. Kedua pendekatan yang menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang *leadership* dalam situasi apapun ia ditetapkan. Pendekatan ketiga adalah pendekatan *contingency* yang berdasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan gaya *leadership* yang efektif.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa *leadership* merupakan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengatur, mendorong, mengkoordinasi dan mempengaruhi orang lain dalam rangka melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan bersama yang telah ditentukan.

## 2. Unsur yang Harus Dipenuhi dalam *Leadership*

*Leadership* bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hierarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh *leadership* yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku *leadership* dari pimpinannya.

Oleh karena itu dalam seorang *leadership* harus mampu memenuhi beberapa unsur, yang menurut Mulyadi, (2010:8), sebagai seorang *leadership* harus memiliki sebuah unsur diantaranya:

### a. Pengikut/*followership*

Adanya *leadership* ini disebabkan adanya *followership*. Seseorang menjadi *leadership* karena ada beberapa orang yang berkeinginan untuk mengikuti yaitu bertindak sesuai dengan keinginan pemimpinnya. Pada umumnya *followeship* ini dapat di klasifikasikan menjadi 5 golongan yaitu:

#### 1) *Followership* yang berdasarkan naluri.

Terjadi beberapa pengikut dalam hal ini dikarenakan adanya dorongan pada mereka untuk menaruh kepercayaan pada seseorang sehingga mereka bersedia untuk bertindak tertentu yang dikendalikan oleh orang

yang mendapat kepercayaan. Orang yang menerima kepercayaan ini dianggap sebagai pemimpin karena dia dianggap mampu melindungi kepentingan atas orang-orang yang menaruh kepercayaan tadi. *Leadership* dengan kepengikutan jenis ini disebut dengan *leadership* karismatik yang berarti kepatuhan karena percaya.

2) *Followership* yang berdasarkan agama

Ini ditimbulkan karena beberapa orang memandang bahwa ada orang lain mempunyai kelebihan dalam bidang keagamaan. Kita ketahui bersama agama merupakan kepercayaan tingkat tinggi.

3) *Followership* yang berdasarkan tradisi

Ini timbul pada sejumlah orang. Karena kebiasaan secara turun menurun.

4) *Followership* berdasarkan rasio

Timbul di kalangan orang-orang cendekiawan/pelajar yang terlihat adanya demokratis di dalam mengambil keputusan.

5) *Followership* berdasarkan peraturan

Ini terlihat pada organisasi dan lembaga sekolah di mana hubungan antara orang yang satu dengan orang yang lain ditata menurut aturan-aturan yang sudah ada atau di setujukah secara bersama-sama.

b. Tujuan

*Leadership* timbul karena adanya kepengikutan yang melakukan kerja sama dalam rangkai mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dengan adanya tujuan-tujuan tertentu timbul kerja sama dan timbul pula *leadership* untuk mengaturnya.



c. Kegiatan mempengaruhi

Ini berarti bahwa seorang *leadership* dalam aktivitasnya membimbing. Mengontrol dan mengarahkan tindakan orang lain untuk menuju suatu sasaran tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa unsur yang harus dipenuhi dalam *leadership* adalah seorang *leadership* memiliki pengikut/*followership* yang berkualitas dan berkinerja tinggi, memiliki target atau tujuan dalam penyelenggaraan program dan semua kegiatan yang akan dilaksanakan memiliki efek atau dampak pada sebuah institusi karena ditunjang oleh pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan kontrol yang aktif dilakukan oleh pimpinan.

### 3. *Leadership* yang Efektif

*Leadership* yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi dan khususnya organisasi pemerintah (birokrasi). Tidak seorangpun yang berpendapat sama mengenai definisi terbaik untuk *leadership*, tapi dari definisi-definisi yang ada, setidaknya dapat disimpulkan bahwa *leadership* mengandung arti bahwa seorang *leadership* mempengaruhi orang lain (bawahannya) supaya lebih bekerja keras dalam tugasnya, atau merubah kelakuan mereka.

Sangatlah penting untuk dibedakan "*leadership*" dengan *leadership* yang efektif. Untuk melihat efektif tidaknya suatu *leadership*, maka harus melihat hasil *leadership* itu yang biasa dijadikan kriteria *leadership* yang efektif yaitu hasil kerja sama atau prestasi kelompok yang dipimpin. Seorang *leadership*

yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan-bawahannya, tapi juga bisa menjamin bahwa para bawahannya tersebut bekerja dengan seluruh kemampuan mereka, (Raihan, 2014:20).

Wibawa (2012:4), menjelaskan bahwa *leadership* yang efektif adalah di mana *leadership* harus mempunyai semangat tinggi yang melebihi semangat dari bawahannya sehingga rasa percaya sangat kuat untuk menjalankan *leadership* dan mempunyai tujuan jelas untuk menyongsong ke arah yang lebih maju. Tidak mudah untuk menjalankan *leadership* yang efektif, apalagi perkembangan zaman sudah modern jadi *leadership* harus mengikuti zaman yang modern, contohnya: di zaman modern ini teknologi sudah berkembang pesat. Siapapun kita semua harus tahu teknologi karena itu salah satu tuntutan untuk kita semua agar kita bisa mengikuti perkembangan zaman. Di zaman yang modern seorang *leader* harus tahu teknologi informasi dan komunikasi agar bisa mengaplikasikan ke pada bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa *leadership* efektif sebuah organisasi khususnya organisasi pemerintahan adalah cara efektif *leadership* dalam pengambilan keputusan, pola *leadership* yang meliputi mempengaruhi, memotivasi, membimbing, memerintah, melarang, menghukum, dan bekerja sama serta membina bawahannya (khususnya pegawai) untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pengawasan dan keberhasilan *leadership*. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kejelasan tujuan dan strategi dalam pencapaiannya, serta jadwal penyelesaian tugas dengan durasi yang rasional
- b. Pemilihan pola *leadership* yang ideal (bersikap ramah, dukungan dari bapak, kerja sama yang tinggi dalam berbagai pihak, pengarahan kepada bawahan dalam penyelesaian tugas)
- c. Melakukan pengawasan secara intensif terhadap tugas yang diberikan
- d. Proses pengambilan keputusan dilakukan memperhatikan prinsip kebutuhan dan prosedur yang jelas
- e. Keberhasilan *leadership* yang meliputi kinerja pegawai yang tinggi.

#### **4. Leadership 4.0**

##### **a. Pengertian Leadership 4.0**

Revolusi industri 4.0 mengubah cara manusia hidup, bekerja dan berkomunikasi. Revolusi Industri juga membentuk ulang sistem pemerintah, pendidikan, sistem pelayanan kesehatan, serta hampir setiap aspek kehidupan. Dengan perkembangan pesat seperti ini, seluruh perangkat cerdas termasuk mesin produksi pabrik akan terkoneksi satu sama lain dengan kecepatan transfer informasi yang cepat, diatur dengan kecerdasan buatan sehingga proses produksi dapat lebih efisien.

Revolusi industri 4.0 juga menyediakan tantangan bagi generasi *milineal*, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai pemicu revolusi industri juga diikuti dengan implikasi lain seperti pengangguran, kompetisi manusia melawan mesin, dan tuntutan kompetensi yang semakin tinggi. Oleh karena itu gaya *leadership* juga ikut bertransformasi menjadi

*leadership* 4.0 karena dalam menjalankan organisasi yang di pimpin selalu memanfaatkan kemajuan teknologi dan dalam menjalankan program selalu menggunakan cara-cara yang inovatif.

*Leadership* 4.0 adalah pemimpin yang memiliki kecepatan dalam menjalin hubungan lintas hierarkis, berorientasi kepada tim, dan kooperatif dalam melaksanakan berbagai program. menyelesaikan permasalahan dengan berbagai pendekatan, selalu fokus pada sebuah inovasi. Dalam manajemen, *leadership* 4.0 juga bisa digunakan sebagai proses untuk menemukan dan mengeksekusi solusi yang akan berdampak pada sebuah keuntungan, efisiensi, dan kepuasan oleh karena itu *leadership* 4.0 mengharuskan untuk berpikir dengan cara baru atau inovatif, (Oberer dan Erkollar, 2018:5).

*Leadership* tidak terbatas hanya pada suatu kedudukan atau pekerjaan; *leadership* mencakup wawasan yang lebih luas. Untuk menjadi seorang *leadership* seseorang perlu memiliki visi dan imajinasi. Burke (2008:7), mendefinisikan *leadership* sebagai *the ability to bring people, tools and resources together to solve problems and achieve results*. Di era global sekarang ini, seorang *leadership* perlu melangkah lebih jauh, mampu membawa SDM yang dipimpinnya bersama-sama melintas bangsa, geografis, budaya dan batasan-batasan lainnya, dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi pemerintah (birokrasi). *Leadership* semacam inilah yang disebut *leadership* 4.0.

*Leadership 4.0* adalah suatu istilah yang menyandingkan “digital” sebagai simbol bagi hal-hal yang berkaitan dengan elektronik, internet, atau dunia digital dengan *leadership* yang bermakna kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Kasali, 2018:182). *Leadership 4.0* adalah *leadership* yang menggabungkan konsep yang telah ada pada saat ini yaitu *leadership* dengan perkembangan teknologi. Menurut Burke (2008:61) menyatakan bahwa terdiri dari 2 elemen dasar yaitu teknologi dan *leadership*.

Bahkan menurut Burke (2008:25), *leadership* adalah kemampuan seseorang untuk memfasilitasi (dari kata *to facilitate* yang berarti membuat sesuatu menjadi mudah) atau menggiatkan orang lain untuk melakukan sesuatu yang luar biasa. Jadi, dalam konteks ini, *leadership 4.0* dapat secara bebas diartikan sebagai *leadership* yang memanfaatkan teknologi informatika untuk menggerakkan suatu tujuan tertentu dalam konteks ini bagaimana *leadership 4.0* yang ada dalam sebuah institusi pemerintah (birokrasi) untuk membangun kinerja bawahannya yaitu pegawai, administrasi dan lain sebagainya dalam rangka menerapkan teknologi informatika dan komunikasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka *leadership 4.0* menjadi penting untuk dimasukkan dalam kriteria *leadership* yang ada di dalam birokrasi ke depan karena teknologi informatika sudah berkembang luas. Hal ini seiring dengan pesatnya penetrasi teknologi informatika sehingga

*leadership* yang ada di dalam birokrasi wajib untuk tahu atau mempelajarinya. Namun, juga layanan data (internet). Bahkan, saat ini sudah ada pusat layanan internet di tiap masing-masing institusi birokrasi penyediaan internet bagi pegawai artinya, sudah saatnya teknologi ini dimanfaatkan dalam sebuah institusi pemerintahan untuk menghasilkan kegiatan pelayanan publik dan program-program birokrasi yang berkualitas.

#### **b. Konsep dan Penerapan Cara Kerja *Leadership* 4.0**

Perencanaan merupakan fungsi dan tugas pertama seorang *leadership* dalam hal ini *leadership* yang ada di dalam institusi pemerintahan (birokrasi). Perencanaan merupakan suatu arah tindakan yang telah ditetapkan terlebih dahulu karena itu, Yahya (2018:43-44), mendefinisikan rencana sebagai penggabungan antara tujuan yang hendak dicapai dan kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Membuat perencanaan yang baik dapat dilakukan dengan cara memahami dan menerapkan konsep dan cara kerja *leadership* 4.0. Konsep dan penerapan cara kerja *leadership* 4.0 dalam kegiatan perencanaan adalah suatu konsep pembuatan dan penggunaan teknologi informasi yang dapat mendukung perumusan dan pembuatan perencanaan seorang *leadership* 4.0.

Pengorganisasian merupakan salah tugas dan fungsi *leadership* 4.0. Kegiatan ini memegang peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan *leadership* 4.0 dan tingkat prestasi kinerja yang

telah ditetapkan pada tahap perencanaan. Melalui kegiatan pengorganisasian seorang *leadership 4.0* dituntut untuk bisa mengatur setiap kegiatan dan pengalokasian semua sumber daya yang dibutuhkan sehingga tingkat prestasi kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai. Konsep dan cara kerja *leadership 4.0* dapat diterapkan pada kegiatan pengorganisasian dengan cara menciptakan sumber daya manusia yang mengerti teknologi.

Pengarahan dan pendelegasian untuk dapat mencapai target prestasi kinerja yang sudah direncanakan dan ditetapkan, seorang *leadership 4.0* harus bisa memberikan pengarahan dan melakukan pendelegasian kepada bawahannya dengan baik. Dengan menerapkan konsep dan cara kerja *leadership 4.0*, maka *leadership 4.0* dapat memberikan pengarahan dan pendelegasian tugas kepada bawahan dengan menggunakan berbagai media teknologi informasi misalnya *e-mail*, *yahoo messenger* dan *software* lainnya. Dengan demikian, penerapan konsep dan prinsip kerja *leadership 4.0* memungkinkan pemimpin di institusi pemerintahan (birokrasi) dapat melakukan dan melaksanakan fungsi pengarahan dan pendelegasian.

Pengendalian merupakan kegiatan yang memungkinkan kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan (rencana) yang telah ditetapkan sebelumnya. Masing-masing pemimpin di institusi pemerintahan (birokrasi) sebagai organisatoris memerlukan pengendalian untuk menilai prestasi yang dihasilkan. Melalui pengendalian seorang pemimpin dapat menggambarkan suatu perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja

yang direncanakan. Konsep dan cara kerja *leadership* 4.0 dapat diterapkan dalam kegiatan pengendalian dengan cara membangun sistem informasi dan komunikasi yang dapat menunjang suatu pengendalian yaitu pengendalian para pemimpin di institusi pemerintahan (birokrasi) dalam menerapkan teknologi informasi dan komunikasi ke para bawahannya dan sebaliknya pemimpin di institusi pemerintahan (birokrasi) dan pegawai harus mengerti dulu tentang TIK dalam menunjang keberhasilan organisasi dalam *leadership* 4.0 yang sudah direncanakan. Pengendalian adalah faktor yang penting dalam menunjang dalam suatu keberhasilan organisasi tersebut.

**c. Peran-Peran *Leadership* 4.0**

*Leadership* 4.0 akan membantu seorang pemimpin untuk mengambil keputusan yang objektif. Keputusan para digital *leader* cenderung lebih tepat, inilah yang membuat *leadership*nya lebih kuat dan lebih disukai pegawai. Selain itu juga *leadership* 4.0 juga memiliki peran yang cukup penting dalam kemajuan sebuah organisasi karena setiap keputusan yang diambil selalu melibatkan bawahan.

Menurut Burke (2008:82), menjelaskan *leadership* 4.0 memiliki peran, sebagai berikut:

- 1) *Visionary*: memiliki kemampuan untuk melihat gambaran yang besar dan menerjemahkannya kepada anggota organisasinya.



- 2) *Convener*: memiliki kemampuan untuk mengelola perbedaan anggota dan membawa organisasinya ke arah tujuan yang jelas dan pemecahan masalah.
- 3) *Team sponsor*: memiliki kemampuan untuk membentuk dan mengarahkan kelompok kerja nyata dan kelompok virtual
- 4) *Manager*: memiliki kemampuan untuk mengupayakan dan mengalokasikan sumber-sumber organisasi dengan penuh tanggung jawab, dan kemampuan untuk mengelola organisasi nyata dan virtual
- 5) *Innovator*: memiliki kemampuan untuk menemukan cara-cara baru untuk pekerjaan-pekerjaan di luar tugas pokok dan fungsinya
- 6) *Mentor*: memiliki kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan calon-calon pemimpin baru di lingkungan organisasinya.

Untuk memaksimalkan peran dari *leadership 4.0* maka kepemimpinan digital dapat dilihat dari beberapa dimensi Chin dan Chang (2018), *leadership 4.0* harus memenuhi beberapa dimensi diantaranya:

- 1) Visi, perencanaan dan manajemen  
Mengartikulasikan sebuah visi bersama untuk menggunakan teknologi, mengembangkan visi dan rencana jangka panjang teknologi, menggunakan teknologi secara efisien dalam mengelola operasi administratif.
- 2) Pengembangan staf dan pelatihan  
Misalnya memberikan layanan pelatihan untuk akuisisi keahlian khusus, mengalokasikan sumber daya untuk *service training* individu.
- 3) Teknologi dan dukungan infrastruktur

Misalnya mengadakan dukungan teknologi yang memadai, mencari sumber pendanaan eksternal untuk teknologi.

4) Evaluasi, penelitian dan penilaian

Misalnya menerapkan prosedur evaluasi untuk pertumbuhan profesional guru dalam teknologi, mengevaluasi menggunakan teknologi dalam program instruksional.

5) Keterampilan interpersonal dan komunikasi

Misalnya menunjukkan dan mempertahankan hubungan yang positif, memahami kebutuhan dan keprihatinan guru..

Sedangkan Oberer dan Erkollar (2018:5), menjelaskan bahwa aspek-aspek penting dalam implementasi *leadership* 4.0 adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan untuk mendistribusikan tugas berdasarkan situasi dan kompetensi tim, sehingga dapat menghubungkan kemampuan pimpinan dan pegawai
- 2) Kemampuan untuk melakukan perubahan, dengan adanya kemampuan untuk melakukan perubahan maka akan mendorong kelincahan tingkat tinggi pimpinan dengan pasar, pelanggan, mitra, dan pegawai
- 3) Kemampuan untuk mengontrol proses, mengevaluasi tugas dan hasil bersama dengan tim, untuk menggunakan sumber daya sesuai dengan kompetensi - lintas hierarkis dan lintas fungsional. Dengan tujuan untuk melakukan pengendalian pesanan, rencana sumber daya, dan mengevaluasi hasil dalam batas-batas proyek, seperti yang dilakukan pemimpin tradisional

- 4) Kemampuan dalam menciptakan suasana terbuka, aspek ini bagian dari efek belajar dari sebuah kesalahan dengan membuat suasana kolaboratif untuk menangani situasi konflik
- 5) Kemampuan untuk menciptakan kerangka kerja yang transparan untuk berbagai informasi
- 6) Kemampuan dalam berinovasi, adanya inovasi dari *leadership* 4.0 maka akan mampu mengubah struktur lama ke struktur baru yang lebih efektif dan efisien serta dalam pelaksanaan proses dilakukan dengan kreatif dan lingkungan kerja yang fleksibel.

Dimensi yang dikembangkan oleh Oberer dan Erkollar dapat menjadi indikator bahwa efektivitas implementasi *leadership* 4.0 dalam menghadapi menyesuaikan perkembangan teknologi yang sangat pesat. Poin-poin yang menjadi indikator di atas telah disesuaikan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Dari penjabaran landasan teori Oberer dan Erkollar di atas adalah salah satu efektivitas dari sebuah implementasi *leadership* 4.0 untuk menunjang sebuah organisasi pemerintah (birokrasi) lebih baik dan menerapkan implementasi *leadership* 4.0 dalam menghadapi perkembangan teknologi yang begitu pesat.

## **B. Tunjangan Kinerja**

### **1. Pengertian Tunjangan Kinerja**

Tunjangan kinerja merupakan bagian dari pembayaran di luar gaji/upah yang diberikan kepada pegawai secara rutin sebagai balas jasa atas kontribusi pegawai dalam suatu organisasi. Dengan adanya tunjangan kinerja, pegawai

negeri dituntut untuk memenuhi target yang telah ditetapkan sehingga dapat mengoptimalkan kinerjanya.

Menurut Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011, tunjangan kinerja merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya. Sedangkan variabel tunjangan kinerja meliputi (Pasal 3):

- a. Tingkat capaian pelaksanaan reformasi birokrasi instansi
- b. Nilai dan kelas jabatan
- c. Indikator dan harga nilai jabatan
- d. Faktor penyeimbang
- e. Indeks Tunjangan kinerja daerah provinsi (*Locality-Based Comparability Payments/locality pay rete*).

Tunjangan kinerja disebut juga sebagai penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sastrohadiwiryono (2015:181), imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh instansi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan instansi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Handoko (2018:155), bentuk pembayaran yang diberikan kepada pegawai sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan. Segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja sama

mereka. Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada pegawai. Rivai (2011:357), juga menjelaskan bahwa sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada instansi. Pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa non uang.

Tunjangan kinerja merupakan sarana motivasi untuk menggerakkan pegawai agar bekerja lebih giat lagi untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dengan motivasi mendapatkan barang atau uang di luar gaji dengan pertimbangan atas hasil kerja yang dilakukan dengan melihat prestasi kerja itu sendiri.

## **2. Pengukuran Tunjangan Kinerja**

Program tunjangan kinerja dari instansi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Terdapat beberapa aturan perundang-undangan yang mengatur pemberian tunjangan kinerja terhadap pegawai atau pekerja yang harus dipatuhi oleh instansi. Apabila instansi tidak patuh terhadap hukum atau peraturan yang berlaku tersebut akan dikenakan sanksi oleh pihak yang berwenang. Selain itu, juga akan ada perlawanan dari pegawai yang menuntut program tunjangan kinerja yang adil dan layak serta wajar sesuai dengan Perundang-Undangan.

Menurut Hasibuan (2019:122), tunjangan kinerja di berikan kepada pegawai mengandung dua asas yaitu:

a. Asas adil

Besarnya tunjangan kinerja yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap pegawai menerima tunjangan kinerja yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai akan lebih baik.

b. Asas layak dan wajar

Tunjangan kinerja yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya tunjangan kinerja didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Bagian personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan tunjangan kinerja dengan eksternal tunjangan kinerja yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang berkualitas tidak berhenti. Sedangkan tunjangan kinerja yang wajar berarti besaran tunjangan kinerja harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain.

Kedua asas tersebut pemberian tunjangan kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil merupakan amanat Pasal 2 Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013 disebutkan bahwa kepada pegawai selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, diberikan tunjangan kinerja setiap

bulan. Tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai harus memenuhi beberapa aspek antara lain:

- a. Penerimaan tunjangan sesuai aturan pemerintah daerah
- b. Tunjangan yang diterima menambah penghasilan pegawai
- c. Ketepatan waktu menerima tunjangan kinerja
- d. Tingkat kecukupan dalam memenuhi kebutuhan pegawai
- e. Penerimaan tunjangan sesuai dengan ke disiplin pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa pengukuran tunjangan kinerja harus memenuhi rasa keadilan sesuai dengan beban kerja dan masa kerja sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial antar pegawai, tunjangan layak untuk diberikan sehingga institusi menghargai kerja keras dari pegawai dan wajar untuk diberikan karena pegawai sudah menjalankan tugas serta fungsinya.

### **3. Strategi Pemberian Tunjangan Kinerja**

Tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja. Tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan dan tunjangan juga dapat memberikan semangat kerja yang tinggi. Semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu di perlukan adanya strategi dalam penyaluran tunjangan kinerja agar tunjangan kinerja yang diberikan betul-betul berdampak pada kualitas atau hasil kerja pegawai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Strategi Sistem dan Kebijakan Penilaian Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil atau SKP, dijelaskan bahwa SKP wajib dibuat oleh seorang ASN di awal tahun. Ketentuan penyusunan dan pelaksanaannya secara teknis diatur dalam peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan aturan tersebut SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang ingin dicapai selama satu tahun. SKP disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. Berikutnya SKP disusun oleh ASN yang bersangkutan sebagai kontrak kinerja setelah mendapat persetujuan dari atasan langsung. Pada akhir tahun dilakukan penilaian atas capaian SKP dan tunjangan kinerja atas SKP yang bersangkutan.

Penyusunan SKP bagi widyaiswara SKP memuat kegiatan tugas jabatan sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Tunjangan Kinerjanya. Adapun langkah-langkah menyusun SKP bagi widyaiswara kaitannya dengan tunjangan kinerja sebagai berikut:

- a. Menelaah rencana kerja tahunan (RKT) instansi untuk menemukan program diklat instansi yang relevan dengan kompetensi dan spesialisasi yang bersangkutan
- b. Menyusun SKP dengan cara merinci kegiatan tugas jabatan dan menetapkan target yang harus dicapai dalam satu tahun
- c. Mengajukan SKP kepada atasan langsung untuk mendapat persetujuan.  
SKP yang telah disetujui berfungsi sebagai kontrak kerja. Hal ini penting



dilakukan untuk menyajikan target kinerja secara optimal untuk mendapatkan tunjangan kinerja dengan mengkaji berbagai kegiatan tugas jabatan mulai dari kedisiplinan, pengembangan dan pelaksanaan diklat pengembangan profesi maupun unsur penunjang tugas widyaiswara.

Hasibuan (2019:121), strategi dalam pemberian tunjangan kinerja (balas jasa) antara lain :

a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian tunjangan kinerja terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar tunjangan kinerja sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Instansi memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh pegawai serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi pegawai. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh instansi, kesesuaian atau keadilan tunjangan kinerja atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

c. Pengadaan efektif

Jika program tunjangan kinerja ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk instansi akan lebih mudah. Instansi akan dengan mudah merekrut atau memperoleh pegawai yang berkualitas.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Sesuai dengan tujuan utama pegawai bekerja

adalah untuk memperoleh tunjangan kinerja sebagai alat pemenuhan kebutuhan hidupnya.

e. Stabilitas pegawai

Dengan program tunjangan kinerja atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, karena tidak mau diberhentikan oleh instansi.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program tunjangan kinerja yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka strategi pemberian tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai dapat dilakukan melalui institusi melakukan kontrak kerja sebagai bentuk ikatan kerja sehingga pegawai bertanggung jawab atas pekerjaannya, pegawai harus mampu memberikan kepuasan kerja kepada institusi, penambahan pegawai atau rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi, institusi harus aktif dalam meningkatkan motivasi pegawai, evaluasi kinerja yang rutin agar stabilisasi pegawai, pegawai harus mampu menjaga kedisiplinan dalam bekerja dan mengurangi pengaruh pegawai ikut dalam komunitas atau serikat buruh yang menyebabkan kinerja menurun.

## C. Motivasi Pegawai

### 1. Pengertian Motivasi Pegawai

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, seorang manajer harus memiliki teknik yang dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2019:92), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahannya, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Wibowo (2012:379), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan

adanya tujuan. Sedangkan menurut Hariandja (2014:320), motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Selanjutnya menurut Widodo (2015:187), motivasi adalah kekuatan yang ada dalam diri seseorang, yang mendorong individual untuk melakukan tindakan. Menurut Herlambang (2014:59), motivasi merupakan dorongan (ide, emosi atau kebutuhan fisik) yang menyebabkan seseorang mengambil suatu tindakan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018:127), motivasi adalah proses yang menjelaskan kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri karyawan akan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

## 2. Teori-Teori Motivasi

Terdapat banyak teori motivasi yang mulai berkembang pada dasawarsa 1950-an. Setidaknya ada beberapa teori yang akan dibahas untuk memahami apa yang dimaksud dengan motivasi. Setiap teori akan berusaha untuk menguraikan berbagai manusia itu dan dapat menjadi seperti apa. Oleh karenanya, sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu memahami dunia keterlibatan pimpinan dan bawahan saling terlibat setiap hari karena teori motivasi mencakup pengembangan manusia, isi dari teori motivasi juga membantu manajer dan karyawan dalam dinamika kehidupan organisasi. Berikut ini adalah teori-teori motivasi:

### a. Teori Kebutuhan Maslow

Maslow (dalam Wahjono, 2020:79), menjelaskan bahwa dalam diri manusia terdapat lima kebutuhan yang berjenjang. Mulai dari kebutuhan tingkat dasar yang berupa fisiologis yang bersifat pemuasan ragawi tentang makan, minum, dan seks, kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, kebutuhan akan sosial, kebutuhan akan penghargaan, sampai pada kebutuhan tertinggi yang dimiliki manusia yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Hanya akan timbul kebutuhan yang di atas mana kala kebutuhan yang dibawahnya telah terpuaskan, begitu seterusnya sampai pada jenjang yang tertinggi yaitu aktualisasi diri.

Menurut Robbin (2018:192), teori ini merupakan teori yang paling terkenal dari Abraham Maslow, yang menjelaskan bahwa:

- 1) Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, kebutuhan fisik lain
- 2) Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi, antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional
- 3) Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia satu dengan manusia lainnya, dan antara manusia dengan kelompok, mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan
- 4) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau ego, mencakup faktor penghargaan eksternal, seperti: misalnya status, pengakuan dan perhatian
- 5) Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang menjadi manusia sesuai kecakapannya, antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*) seperti kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan atas (*higher-order needs*) perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan

dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan).

b. Teori X dan teori Y

Douglas McGregor (dalam Wahjono, 2020:80), mencirikan dua tipe manusia yang mutlak berada, yaitu tipe pemalas yang ditandai dengan teori X dan tipe pekerja ditandai dengan teori Y. pengandaian tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku manajer terhadap bawahannya, untuk dapat memotivasi karyawan dengan baik, seorang manajer harus mengetahui tipe karyawan dan memotivasi sesuai dengan kondisi yang cocok. Bila karyawan yang bertipe X maka motivasi yang cocok adalah dengan mengawasi secara ketat dan mengendalikan bawahan atau manajer membuat bawahan secara berguna dan penting atau manajer menggunakan sumber daya yang kurang termanfaatkan.

Meski pada dasarnya orangnya malas, Mc Gregor menganut keyakinan bahwa pengendalian teori Y lebih sah dari pada teori X.

Teori X	Teori Y
1) Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya	1) Karyawan dapat memandang kerja, sama wajarnya seperti istirahat dan bermain
2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, karena harus dipaksa, diawasi, dan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan	2) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran
3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan	3) Rata-rata orang dapat berjalan untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab
4) Kebanyakan karyawan meletakkan keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi	4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik manajemen

Sumber: Robbin (2018:210)

c. Teori dua faktor Herzberg

Teori Herzberg (dalam Wahjono, 2020:82), menjelaskan bahwa teori ini sering disebut teori *motivasi-higiene*. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedang higiene faktor adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan pemberian pekerjaan akan perusahaan. Pemahaman yang benar tentang hal-hal yang merupakan faktor pemelihara sangat diperlukan untuk dapat memotivasi karyawan dengan benar. Herzberg mengatakan bahwa gaji dan upah bukanlah pémotivator melainkan pemelihara, oleh karena itu janganlah memotivasi karyawan dengan gaji. Seseorang yang menaikkan gajinya mungkin akan bekerja lebih giat sebagai tanda termotivasi tetapi tidak dalam jangka panjang. Manakala karyawan merasa gajinya secara relatif “kurang” maka karyawan menjadi tidak puas.

Sehingga gaji hanya salah satu faktor *higiene* yang memelihara kepuasan karyawan, dalam arti manakala gajinya dibayarkan tepat waktu, sesuai pengorbanan yang diberikan karyawan, sesuai dengan kemampuan perusahaan, sesuai dengan standar kemampuan karyawan, maka gaji tersebut akan memelihara kepuasan karyawan. Berbeda dengan kesempatan untuk maju dan pemberian tanggung jawab, menurut Herzberg merupakan faktor termotivasi. Kesempatan untuk maju akan membuat karyawan bersemangat dan termotivasi. Bila hal itu terpenuhi karyawan akan terpuaskan. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atau pemberian



pekerjaan yang lebih beragam akan termotivasi karyawan karena dengan itu karyawan akan mendapat pemerikayaan tugas sehingga sangat penting dan berarti

Teori Dua Faktor Herzberg (dalam Robbins, 2018:227), menjelaskan bahwa teori ini berdasarkan *interview* yang dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan meng-*interview* sejumlah orang. Herzberg kemudian menyimpulkan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah:

a. *Hygiene Factor*

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik perusahaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan.

b. *Satisfier Factor*

Merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang berasal darinya. Faktor yang dimaksud adalah peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian.

Berdasarkan ketiga teori motivasi yang sudah di jelaskan di atas maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori motivasi kebutuhan Maslow, hal itu dikarenakan dalam teori tersebut dijelaskan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar dipenuhi, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah dipenuhi tidak lagi memotivasi. Jadi bila ingin memotivasi seseorang,

menurut Maslow, seorang pemimpin harus memahami tingkat hierarki di mana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat tersebut, seperti seorang pemimpin harus secara konsisten memenuhi kebutuhan dasar bawahannya seperti tunjangan yang di bayarkan dengan tepat waktu, aktif melihat dan mengakui kualitas kerja bawahan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan lainnya yang pada akhirnya akan mampu menjadi stimulus bagi pegawai untuk menjaga kinerja dan kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai harus memenuhi beberapa aspek yang menurut Sunyoto (2015:193), untuk mengukur motivasi kerja dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain:

- a. Fisiologis merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks, dan lain sebagainya
- b. Rasa aman meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan, jaminan akan keberlangsungan pekerjaannya, serta jaminan akan hari tuanya pada saat tidak lagi bekerja
- c. Sosial meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain
- d. Kebutuhan penghargaan meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian, serta efektivitas kerja seseorang
- e. Kebutuhan aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

Berdasarkan pengukuran yang telah disebutkan dapat disimpulkan motivasi pegawai diukur dengan lima kebutuhan yaitu: rasa aman, fisiologi, sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi.

### **3. Tujuan Motivasi**

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2019:146), adapun tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- b. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- c. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya

j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan tujuan motivasi menurut Syadam (dalam Kadarisman, 2012:291), pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku pegawai sesuai keinginan perusahaan
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab
- f. Meningkatkan rasa tanggung jawab
- g. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- h. Menumbukkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa dengan adanya tujuan tersebut maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat karena pegawai mengetahui untuk apa ia bekerja dan mengetahui tanggung jawab apa yang harus diberikan kepada institusi.

#### **4. Asas-Asas Motivasi**

Dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, seorang pemimpin tidak hanya mendelegasikan tugas kepada bawahannya saja. Namun pimpinan dituntut untuk mengikutsertakan bawahan dalam menentukan keputusan. Menurut Hasibuan (2019:146), asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan dan perhatian timbal balik.

a. Asas mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, “saya rasa Saudara orang penting, saya hendak memastikan bahwa Saudara mengetahui apa yang sedang terjadi, dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

c. Asas pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-

jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya pengakuan/pujian itu semakin besar.

d. Asas wewenang yang didelegasikan

Asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkeaktivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, “ini suatu pekerjaan, Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya”. Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi antusias.

e. Asa perhatian timbal balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka jika pimpinan menginginkan bawahan selalu tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan maka pimpinan harus bisa

menjunjung tinggi asas mengikutsertakan, asas komunikasi, asas pengakuan, asas wewenang yang didelegasikan dan asas pengertian dan timbal balik.

## **5. Faktor-Faktor Motivasi Pegawai**

Seseorang memiliki suatu pekerjaan didasarkan pada kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam keadaan ini, maka persepsi seseorang memegang peranan penting sebelum melaksanakan atau memilih pekerjaannya. Kondisi kerja juga memegang peran penting dalam motivasi pegawai, oleh karena itu dalam menjalankan tugasnya motivasi pegawai di pengaruhi oleh berbagai faktor.

Menurut Saydam (dalam Kadarisman, 2012:296), mengemukakan sebagai berikut motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas:

- a. Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri.
- b. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan

Sedangkan menurut Sutrisno (2011:11), faktor- faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

### **a. Faktor Intern**

#### **1) Keinginan untuk dapat hidup**

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini dan untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Usaha untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh

makan ini manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi tiga hal yaitu adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin menjadi ketua atau kepala divisi. Seseorang yang berkeinginan kuat untuk menjadi ketua atau kepala divisi akan berusaha



seoptimal mungkin untuk menunjukkan kinerja yang baik dan pengaruhnya terhadap perusahaan.

b. Faktor Ekstern

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembah, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghadapi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk

bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelas bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para pegawai.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Supervisor yang angkuh, mau benar sendiri, tidak mau mendengar keluhan para pegawai n, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Adanya jaminan karier yang jelas dalam suatu pekerjaan, akan membuat pekerja tersebut bekerja seoptimal mungkin. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, akan tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan

kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Adanya jabatan yang diberikan, membuat orang tersebut merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan- kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya- tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

Faktor internal dan eksternal sangat berperan penting, hal ini yang memotivasi setiap individu untuk mau bekerja. Faktor intrinsik dan ekstrinsik merupakan salah satu faktor yang memotivasi pegawai untuk giat dan semangat dalam bekerja agar tujuan hidupnya dapat tercapai. Pegawai akan merasa puas ketika kedua faktor tersebut secara bersama dipenuhi. Ketika

pegawai merasa puas atas hasil kerjanya maka dapat meningkatkan gairah kerja serta memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan motivasi kerjanya.

## **D. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai, karyawan dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2018:245), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Hasibuan (2019:54), berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Sementara As'ad (2013:45), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja suatu sikap yang positif dan menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pegawai terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah finansial, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Selanjutnya, Locke (dalam Wijono, 2010:52), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya. pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

## **2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai dengan taraf tertentu hal ini memang benar, terutama dalam negara berkembang di mana uang merupakan kebutuhan yang sangat penting untuk memenuhi berbagai kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi jika masyarakat telah dapat memenuhi kebutuhan keluarganya, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkat motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan mendasar.

Menurut Robbins dan Judge (2018:271), ada empat faktor:

### **a. Rekan kerja yang mendukung**

Individu mendapat sesuatu yang lebih dari pada sekadar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian pegawai, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung mampu meningkatkan kepuasan kerja. Memiliki rekan kerja yang mendukung akan membuat pegawai merasa nyaman di tempat kerja. Lingkungan yang nyaman tersebut membuat

pegawai tidak mudah stres dan tertekan sehingga mudah memperoleh kepuasan dalam bekerja.

b. Penghargaan yang sesuai

Pegawai menginginkan sistem bayaran yang mereka rasa adil dan sesuai dengan harapan-harapan mereka. Ketika bayaran dianggap adil, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan. Pegawai yang merasakan bahwa bayaran yang diterimanya sesuai dengan apa yang diharapkan dan dikerjakan maka akan menciptakan kepuasan dalam bekerja.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Pegawai berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, mudah dijangkau dengan kendaraan dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai. Fasilitas yang memadai tersebut akan membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah sehingga akan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

d. Pekerjaan yang menantang

Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja

mereka. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental dan membuatnya tertarik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Apabila karyawan tertarik dengan pekerjaannya maka akan menjadi motivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Hasil pekerjaan yang berkualitas akan membuat dirinya bangga dan puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari rekan kerja yang mendukung, pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi lingkungan yang mendukung. Selain itu faktor lainnya adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, teman sekerja, promosi, pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen genetik.

### **3. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas, memiliki rasa senang, dan kelegaan sebab yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan. Seorang karyawan yang terpenuhi segala kebutuhannya akan berdampak pada rasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki dorongan untuk bekerja dengan lebih baik.

Robbins dan Judge dalam Puspitawati (2014:18), mengemukakan beberapa kepuasan kerja dapat di ukur dengan beberapa indikator, antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.
- b. Gaji/upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- c. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan..
- d. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai.
- e. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa pekerjaan itu sendiri (*work it self*), gaji/upah (*pay*), promosi (*promotion*), pengawasan (*supervision*) dan rekan kerja (*workers*).



### **E. Penelitian Terdahulu**

Ada banyak penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai dan kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung. Namun, penelitian ini memandang masih sangat perlu optimalisasi dalam implementasi *leadership* 4.0, pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai dengan adil, sesuai dan wajar, peningkatan motivasi kepada pegawai oleh *leadership* dan peningkatan kepuasan kerja pegawai oleh Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung. Berikut adalah penelitian terdahulu sejenis yang juga penulis jadikan sebagai beberapa landasan rujukan dalam penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Zainurrafiqi, (2020), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai *Variabel Intervening* (Survey Pada Karyawan PT. Marinal Indoprima Sumenep)”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai *variabel intervening*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Zainurrafiqi adalah dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu terdapat dua variabel *dependent* atau terikat yaitu variabel kinerja karyawan dan motivasi kerja yang mempengaruhi variabel *independent* atau bebas yaitu kepemimpinan transformasional. Sedangkan dalam penelitian ini peneliti sama-sama menggunakan 2 variabel bebas implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja serta variabel terikat yaitu motivasi pegawai dan kepuasan kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Syahrinullah, dkk, (2020), dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Majene”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.498, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik peran kepemimpinan dalam menjalankan perannya maka motivasi kerja akan semakin baik.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Syahrinullah, dkk adalah dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu terdapat tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan kinerja, perbedaan lainnya adalah penelitian terdahulu menggunakan 3 program pengolahan data sekaligus yaitu *statistic structural Equation Model* (SEM) AMOS ver. 18.0 dan SPSS. Sedangkan dalam penelitian ini hanya terdapat 2 variabel bebas

yaitu implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja sera hanya menggunakan 1 program pengolahan data yaitu *Partial Least Square* (PLS).

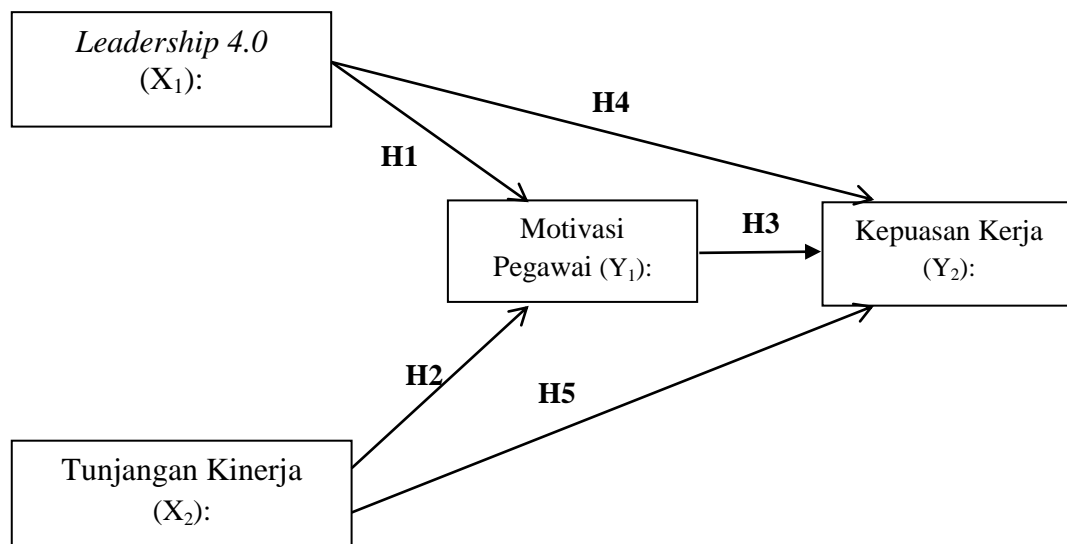
3. Penelitian yang dilakukan oleh Budi Hartono, dkk, (2019), dengan judul “Pengaruh Sistem Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat di RS Paru Gunawan Tahun 2018”. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif analitik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem tunjangan kinerja adalah salah satu bentuk penghargaan atas kinerja pegawai, jika kinerja pegawai baik maka nilai tunjangan kinerja tinggi, jika kinerjanya buruk maka nilai remunerasinya rendah. Sistem tunjangan kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, kinerja dan kepuasan kerja perawat di RS. Paru Dr. M. Goenawan Partowidigdo Cisarua Bogor.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Budi Hartono, dkk dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu terdapat dua variabel mediasi yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Perbedaan lain yang muncul adalah dalam penelitian terdahulu juga melihat dampak atau efek kinerja pegawai setelah diberikan tunjangan kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian ini hanya terdapat tidak terdapat variabel mediasi dan tidak melihat dampak setelah organisasi memberikan tunjangan kinerja. Selain itu juga subjek dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada di organisasi perangkat daerah setingkat dinas sedangkan dalam penelitian terdahulu menjadikan perawat di rumah sakit sebagai subjek sudah

pasti secara beban kerja dan tunjangan memiliki perbedaan dengan pegawai teknis di dinas.

## F. Kerangka Pikir

Berdasarkan judul yang diteliti oleh peneliti yaitu: pengaruh implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai dan kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Sumber : Data Diolah Peneliti (2022)

## G. Hipotesis

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai dugaan sementara penulis yang masih belum pasti akan kebenarannya dan perlu dicari tahu melalui penelitian. Berdasarkan uraian dalam kerangka teoritis dan kerangka berpikir, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

### 1. Pengaruh *leadership* 4.0 terhadap motivasi pegawai

Beberapa literatur mendefinisikan *leadership* 4.0 sebagai suatu keterampilan kunci yang wajib dimiliki oleh para *leadership* untuk melakukan transformasi digital. Melalui *leadership* 4.0, *leadership* di organisasi mengembangkan visi yang jelas dan bermakna dan mengaktualisasikan strategi-strategi yang terkait dengan proses digitalisasi (Zeike, et.al, 2019).

Mengacu pada definisi-definisi tersebut, dapat diketahui bahwa *leadership* 4.0 merupakan kapabilitas yang dimiliki oleh atasan atau supervisor untuk melibatkan dan mengembangkan seluruh pegawai dalam mendayagunakan teknologi digital dalam mendukung organisasi mencapai target dari sebuah organisasi, (Saputra, dkk, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa *leadership* berperan dalam mengembangkan motivasi kerja. Studi empirik yang melibatkan 787 guru dari 65 sekolah dasar menjelaskan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan langsung dari *distributive leadership* 4.0 terhadap motivasi kerja para guru, (Amels, dkk, 2020). Selain itu, studi empirik di yang melibatkan para perawat di Korea menjelaskan *leadership* 4.0 memainkan peranan sebagai moderator dalam hubungan pengaruh motivasi kerja dan kompetensi bekerja. Melalui *leadership* 4.0 yang kuat berpengaruh terhadap motivasi, (Kim, 2020).

Berdasarkan tersebut maka dapat peneliti kemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H1 : *Leadership 4.0* berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung**

2. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai

Tunjangan kinerja pegawai diberikan berdasarkan kinerja yang telah dicapai oleh seseorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansi. Oleh karena itu, tunjangan kinerja individu pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan indikator kinerja utama instansi. Tunjangan kinerja dapat memotivasi pegawai untuk dapat bekerja secara maksimal dan memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

Motivasi kerja pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan tunjangan kinerjanya. Adanya hubungan erat antara tunjangan kinerja dan motivasi kerja pegawai, maka dapat dikatakan juga jika tunjangan kinerja adalah suatu proses pemberian imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan hasil kerja yang dicapai pegawai dan dapat memotivasi pegawai dalam bekerja. Pemberian tunjangan kinerja pegawai dilaksanakan secara adil dan layak yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan tanggung jawabnya untuk memacu produktivitas serta menjamin kesejahteraan pegawai dan lembaga yang telah menerima tunjangan kinerja harus memiliki kinerja yang terukur, dan sesuai dengan sasaran kerja pegawai, (Yusuf, 2016:241). Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat peneliti rumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2 : Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.**

3. Pengaruh motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja

Pada dasarnya pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi dan kepuasan kerja dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif/baik dan negatif/buruk. Apabila motivasi dan kepuasan kerja optimal akan berdampak pada kinerja organisasi menjadi maksimal. Bila motivasi rendah maka akan berdampak rendah pada kepuasan kerja. Di satu sisi, jika motivasi tinggi maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan sehingga hal ini berdampak pada tidak terhalangnya pencapaian tujuan organisasi.

Sindi dan Alini (2014) menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kebutuhan afiliasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi terhadap kebutuhan afiliasi, prestasi dan kekuasaan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang akan dihasilkan oleh karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat peneliti rumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.**

#### 4. Pengaruh *leadership* 4.0 terhadap kepuasan kerja

Pendekatan *leadership* tradisional tidak lagi dirasa efektif untuk mengelola dan memimpin suatu lembaga untuk mencapai tujuan organisasi. Ada kebutuhan untuk melampaui *leadership* tradisional dan menggunakan gaya baru. Menurut *leadership* 4.0 adalah *leadership* yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Howell, et.al, 2014).

*Leadership* 4.0 mengarahkan untuk meminimalisir pertemuan tatap muka secara tradisional, interaksi tatap muka tradisional telah diganti dengan media *e-learning* sehingga memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam basis jejaring untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga tersebut, sehingga *leadership* 4.0 dapat memberikan layanan yang memudahkan dalam mencari informasi serta menyediakan fitur yang memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan penggunanya. Adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai yang telah disusun oleh sistem kepemimpinan digital yang digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut pengguna teknologi akan merasakan kepuasan dalam kemudahan mengakses informasi yang memanfaatkan teknologi digital, (Hakim dan Mulyapradana, 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat peneliti rumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4 : *Leadership* 4.0 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.**



##### 5. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja

Tunjangan kinerja mencakup semua imbalan, baik berbentuk uang maupun barang, baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin, dan baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Imbalan langsung misalnya: gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Pentingnya tunjangan kinerja bagi seorang pegawai maka tunjangan ini memiliki pengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

Bukti empiris menunjukkan bahwa tunjangan kinerja merupakan cara bagi manajemen yang dapat digunakan untuk membuat kepuasan karyawan semakin meningkat, karena memotivasi individu untuk melakukan lebih baik sebagai kontribusi dan upaya pegawai yang diakui, bernilai dan dihargai. Hakim dan Mulyapradana, (2020), mengemukakan bahwa organisasi harus memastikan bahwa tunjangan kinerja yang memuaskan akan dapat meningkatkan kinerja yang luar biasa dari karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat peneliti rumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5 : Tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.**

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yang dirumuskan atau sering kali disebut dengan penelitian penjelas. Sedangkan penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan *filsafat positivisme*, dan telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkret, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Menurut Sugiyono, (2017:48) disebut penelitian kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Sedangkan menurut Radjab dan Jam'an, (2017:6), *explanatory research* adalah tipe penelitian yang mengkaji hubungan sebab-akibat diantara dua fenomena atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan antar variabel-variabel yaitu *leadership 4.0* ( $X_1$ ), tunjangan kinerja ( $X_2$ ), motivasi pegawai ( $Y_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_2$ ).

## **B. Objek dan Subjek Penelitian**

### **1. Objek Penelitian**

Menurut Sugiyono, (2017:48), objek penelitian merupakan atribut atau sifat atau nilai dari seseorang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang sudah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan penjelasan di atas maka objek penelitian dalam penelitian ini adalah variabel yang akan di lakukan penelitian yaitu *leadership* 4.0 ( $X_1$ ), tunjangan kinerja ( $X_2$ ), motivasi pegawai ( $Y_1$ ) dan kepuasan kerja ( $Y_2$ ). Sedangkan objek tempat penelitian dilakukan di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung yang dilakukan pada tahun 2022.

### **2. Subjek Penelitian**

Menurut Sugiyono, (2017:61), subjek penelitian ini adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Maka subjek penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara.

## **C. Populasi dan Sampel Penelitian**

### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono, (2017:136), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dari penelitian ini adalah keseluruhan pegawai Dinas

Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung sebanyak 65 pegawai pada tahun 2022.

## **2. Sampel**

Menurut Sugiyono, (2017:137), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila jumlah populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.

Sugiyono, (2017:128), juga menjelaskan bahwa sampel yang baik pada umumnya memiliki beberapa karakteristik, karakteristik pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

- a. Sampel yang baik memungkinkan peneliti untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan besaran sampel untuk memperoleh jawaban yang dikehendaki
- b. Sampel yang baik mengidentifikasikan setiap probabilitas dari setiap unit analisis untuk menjadi sampel
- c. Sampel yang baik memungkinkan peneliti menghitung akurasi dan pengaruh dalam pemilihan sampel dari pada harus melakukan sensus
- d. Sampel yang baik memungkinkan peneliti menghitung derajat kepercayaan yang diterapkan dalam estimasi populasi yang disusun dari sampel statistika.

Mengingat jumlah populasi di bawah 100 maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 pegawai Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung.

#### D. Definisi Operasional

Menurut Sugiyono, (2017:24) definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur atau dapat diartikan juga sebagai segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Berikut definisi operasional:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Leadership 4.0 (X <sub>1</sub> )	Pemimpin yang memiliki kecepatan dalam menjalin hubungan lintas hierarkis, berorientasi kepada tim, dan kooperatif dalam melaksanakan berbagai program. menyelesaikan permasalahan dengan berbagai pendekatan, selalu fokus pada sebuah inovasi.	1. Kemampuan untuk mendistribusikan tugas 2. Kemampuan untuk melakukan perubahan 3. Kemampuan untuk mengontrol proses, mengevaluasi tugas dan hasil 4. Kemampuan dalam menciptakan suasana terbuka 5. Kemampuan untuk menciptakan kerangka kerja yang transparan 6. Kemampuan dalam berinovasi
Tunjangan kinerja (X <sub>2</sub> )	Tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja. Tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan dan tunjangan juga dapat memberikan semangat kerja yang tinggi. Semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan organisasi.	1. Penerimaan tunjangan sesuai aturan pemerintah daerah 2. Tunjangan yang diterima menambah penghasilan pegawai 3. Ketepatan waktu menerima tunjangan kinerja 4. Tingkat kecukupan dalam memenuhi kebutuhan pegawai 5. Penerimaan tunjangan sesuai dengan ke disiplin pegawai
Motivasi pegawai (Y <sub>1</sub> )	Motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang atau karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin	1. Fisiologis 2. Rasa aman 3. Sosial 4. Kebutuhan penghargaan

	demi tercapainya tujuan organisasi sekaligus terpenuhinya kebutuhan pegawai	5. Kebutuhan aktualisasi diri
Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya. pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya	1. Pekerjaan itu sendiri ( <i>work it self</i> ) 2. Gaji/upah ( <i>pay</i> ) 3. Promosi ( <i>promotion</i> ) 4. Pengawasan ( <i>supervision</i> ) 5. Rekan kerja ( <i>workers</i> )

Sumber: Data Diolah Peneliti (2022)

## E. Sumber Data

### 1. Data Primer

Menurut Arikunto, (2013:22), data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, subjek penelitian yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung. Dapat peneliti simpulkan bahwa, data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari para responden dan bukan berasal dari pengumpulan data yang pernah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari pegawai Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai dokumentasi yang ada dan relevan dengan penelitian ini, oleh sebab itu data sekunder

memiliki sifat data tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi gambaran umum Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, data pengisian angket dari para responden dan data dokumentasi foto pengisian angket responden, data besaran tunjangan kinerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, data kepegawaian Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung serta data-data lain yang relevan dengan penelitian ini.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Kuesioner**

Menurut Sugiyono, (2017:225), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner digunakan untuk mengetahui pendapat responden. Kemudian menurut Sugiyono, (2017:158), dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Kuesioner dalam penelitian ini melalui cara setiap variabel yang akan diukur dengan menggunakan skala *likert*, yang mana nilai jawaban dari responden pada masing-masing item dihitung menggunakan skor. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala pengukuran yaitu sebuah tolak ukur tambahan yang memberikan suatu skor berdasarkan jumlah dan intensitas responden dalam serangkaian pertanyaan. Skala pengukuran penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala

*likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala *liker* mempunyai lima tingkat preferensi yang masing-masing memiliki skor 1-5 dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Pengukuran Skala *Likert***

Kategori Jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sugiyono, (2017:158)

## 2. Studi Pustaka

Studi pustaka ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data dari buku literatur, jurnal ilmiah, serta situs di internet yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Metode ini digunakan sebagai landasan teori yang memadai dan dipergunakan untuk menentukan variabel-variabel yang diukur dan menganalisis hasil-hasil penelitian sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka studi pustaka yang di gunakan dalam penelitian ini adalah buku-buku terkait dengan kepemimpinan digital (*leadership 4.0*), buku terkait dengan tunjangan kinerja, buku terkait dengan motivasi kerja pegawai dan buku terkait dengan kepuasan kerja. Studi pustaka dalam penelitian ini juga mengumpulkan berbagai jurnal nasional dan



internasional terkait dengan pengaruh implementasi *leadership* 4.0 dan tunjangan kinerja terhadap motivasi pegawai dan kepuasan kerja.

Selain buku dan jurnal studi pustaka yang di gunakan adalah peraturan perundang-undangan sebagai rujukan seperti Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2013 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai, Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri dan Peraturan Kepala Badan kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

## **G. Teknik Analisis Data**

Di dalam penelitian ini, menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS versi 3.0. Evaluasi PLS yaitu dengan menggunakan evaluasi *inner model* dan *outer model*. Berikut penjelasan evaluasi Model Fit dalam SmartPLS :

### **1. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

*Outer Model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*) sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah dan Hartono, 2015:193).

#### **a. Uji Validitas**

- 1) *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara item *score* atau *component score* dengan *construct score*) yang dihitung dengan

SmartPLS. Nilai *convergent validity* mengukur besarnya korelasi konstruk dengan variabel laten di mana dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang diharapkan  $> 0.7$  sehingga dapat dikatakan ideal, sedangkan nilai *loading factor*  $< 0.7$  dapat dikeluarkan dari model

- 2) *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Dikatakan memenuhi validitas diskriminan jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya. Selain itu cara lain untuk melihat model yang mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Oleh karena itu untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara variabel lainnya dalam model. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.3.

**Tabel 3.3 Rule of Thumbs Uji Validitas dalam PLS**

<b>Validity</b>	<b>Parameter</b>	<b>Rule of Thumbs</b>
<i>Convergent</i>	<i>Loading factor</i>	> 0,7
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	> 0,5
<i>Discriminant</i>	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
	<i>Cross loading</i>	<i>Cross loading</i> indikator variabel > <i>cross loading</i> indikator lainnya

Sumber : Chin dalam Abdillah dan Hartono (2015:193)

#### b. Uji Reliabilitas

Dalam suatu penelitian reliabilitas pada *SmartPLS*, ada dua perlakuan yang berbeda untuk dua jenis indikator yaitu cara untuk indikator formatif dan cara untuk indikator reflektif. Uji reliabilitas di dalam penelitian ini menggunakan indikator reflektif dan berikut cara pengukurannya:

Uji reliabilitas untuk mengukur indikator reflektif dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* harus lebih dari 0,6 dan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,7. (Abdillah dan Hartono, 2015:196). *Rule of thumbs* untuk uji reliabilitas dengan indikator reflektif dapat dilihat dalam tabel 3.4.

**Tabel 3.4 Rule of Thumbs Uji Reliabilitas dalam PLS**

<b>Parameter</b>	<b>Rule of Thumbs</b>
<i>Cronbach's alpha</i>	> 0.6
<i>Composite reliability</i>	> 0.7

Sumber : Abdillah dan Hartono (2015:193)

## 2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan evaluasi *Goodness of Fit Index* atau untuk menguji hipotesis dari suatu penelitian. Model struktural dalam SmartPLS pertama-tama di evaluasi dengan menggunakan uji *T-test* untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-value* tiap *path* untuk uji signifikan antar konstruk dalam model struktural. Berikut metode pengujian model struktural tersebut:

Pengujian hipotesis secara parsial

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Adapun skor atau nilai *T-statistic*, harus lebih dari 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1.64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha 5 persen* dan *power 80 persen*. Nilai *T-statistic* ini di dapatkan dari proses *bootstrapping* (Abdillah dan Hartono, 2015:197). Berikut *Rule of Thumbs* dari pengujian hipotesis secara parsial pada tabel 3.5.

**Tabel 3.5 Rule of Thumbs Uji Hipotesis Parsial**

Jenis Hipotesis	Rules of Thumbs (0.05)	Rules of Thumbs (0.01)	Hasil Uji Hipotesis
Dua ekor ( <i>two-tailed</i> )	$\alpha = 0.05$ $T_{table} = 1.96$ $T_{statistic} > T_{table}$ $T_{statistic} < T_{table}$	$\alpha = 0.01$ $T_{table} = 1.69$ $T_{statistic} > T_{table}$ $T_{statistic} < T_{table}$	Ho diterima Ho ditolak
Satu ekor ( <i>onetailed</i> )	$\alpha = 0.05$ $T_{table} = 1.94$ $T_{statistic} > T_{table}$ $T_{statistic} < T_{table}$	$\alpha = 0.01$ $T_{table} = 1.69$ $T_{statistic} > T_{table}$ $T_{statistic} < T_{table}$	Ho diterima Ho ditolak

Sumber : Abdillah dan Hartono (2015:193)

## V. PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah di uraikan di atas maka dapat peneliti berikan kesimpulan sebagai berikut:

1. *Leadership* 4.0 berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  *leadership* 4.0 sebesar 2.608 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, serta nilai signifikasi (sig.) sebesar  $0.009 < 0.05$ . Sedangkan pada perhitungan yang lain menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  2.414 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.69, serta nilai signifikasi (sig.) sebesar  $0.016 > 0.01$ . Adanya pengaruh signifikan *leadership* 4.0 terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung dikarenakan kepemimpinan yang saat ini mampu mendistribusikan tugas dengan baik kepada bawahan, adanya keinginan untuk melakukan perubahan dalam bekerja, aktif melakukan kontrol atas semua pekerjaan yang diberikan serta melakukan evaluasi bersama dengan bawahan setiap satu minggu sekali, pimpinan selalu terbuka atas ide dan gagasan dari bawahan untuk mempercepat pelaksanaan tugas dan program, transparan atas semua pembagian kerja serta mampu menciptakan inovasi agar semua program mampu di selesaikan dengan cepat, tepat dan efektif oleh bawahan

2. Tunjangan kinerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi pegawai di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  tunjangan kinerja sebesar 1.712 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, serta nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0.088 > 0.05$ . Sedangkan pada perhitungan yang lain menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  1.585 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.69, serta nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0.114 > 0.01$ . Tidak signifikkannya pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai dikarenakan adanya aspek yang lebih berpengaruh pada motivasi kerja pegawai fisiologis karena ini menjadi kebutuhan pokok para pegawai karena kebutuhan ini bersifat dasar, rasa aman yang merupakan pegawai membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif, sosial pegawai dalam bekerja membutuhkan hubungan dengan rekan yang mampu bekerja sama dan saling mendukung, kebutuhan penghargaan pegawai membutuhkan penghargaan atas pencapaian pekerjaan yang di selesaikan dengan baik dan kebutuhan aktualisasi diri pegawai membutuhkan tempat dan dukungan dari semua pihak agar potensi yang ada dalam diri pegawai mampu di kembangkan dengan baik yang pada akhirnya mampu mendukung program-program di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung
3. Motivasi pegawai berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung, terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  motivasi pegawai sebesar 1.533 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, serta nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0.126 > 0.05$ . Sedangkan pada perhitungan yang lain menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1.543 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.69, serta nilai signifikansi (sig.)

sebesar  $0.123 > 0.01$ . tidak signifikannya pengaruh motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung juga dikarenakan pembagian tugas atau pekerjaan (*work it self*) yang tidak merata serta pekerjaan yang diberikan juga tidak sesuai kompetensi sehingga hasil kerja tidak sesuai, gaji/upah (*pay*) yang dalam hal ini tunjangan kinerja sering mengalami keterlambatan dalam penyalurannya kepada pegawai, promosi (*promotion*) jabatan yang kurang objektif karena selama ini pegawai yang mendapatkan promosi jabatan hanya pegawai yang dekat dengan pimpinan bukan karena prestasi atau kinerjanya, pengawasan (*supervision*) yang sifatnya insidental dan tidak dilakukan secara menyeluruh serta rekan kerja (*workers*) yang terlihat sulit untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tercipta hubungan kerja yang kurang harmonis

4. *Leadership* 4.0 berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  *leadership* 4.0 sebesar 1.677 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, serta nilai signifikansi (*sig.*) sebesar  $0.094 > 0.05$ . Sedangkan pada perhitungan yang lain menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  *leadership* 4.0 sebesar 1.651 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.69, serta nilai signifikansi (*sig.*) sebesar  $0.099 > 0.01$ . Tidak signifikannya pengaruh dikarenakan adanya penurunan kepuasan pegawai atas gaya pimpinan Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung hal itu terlihat dari pekerjaan itu sendiri (*work it self*) atau pembagian tugas dan pekerjaan yang tidak merata dan tidak disesuaikan dengan kemampuan pegawai, promosi (*promotion*) jabatan yang

kurang objektif dan pengawasan (*supervision*) atau kontrol terhadap bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan jarang di lakukan

5. Tunjangan kinerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung terlihat dari nilai  $t_{hitung}$  tunjangan kinerja sebesar 0.932 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.96, serta nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0.352 > 0.05$ . Sedangkan pada perhitungan yang lain menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  tunjangan kinerja sebesar 0.895 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.69, serta nilai signifikansi (sig.) sebesar  $0.371 > 0.01$ . Tidak signifikan pengaruh tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung dikarenakan kepuasan kerja pegawai mengalami penurunan yang disebabkan oleh adanya keterlambatan pembayaran gaji/upah (*pay*) yang dalam penelitian ini adalah tunjangan kinerja
6. Hasil penelitian secara keseluruhan dapat diketahui bahwa implementasi *leadership* 4.0 memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai namun implementasi *leadership* 4.0 memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai jika tidak didukung dengan tunjangan kinerja serta motivasi pegawai yang tinggi dalam bekerja. Sedangkan tunjangan kinerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap motivasi pegawai jika tidak didukung dengan motivasi pegawai dan kepuasan kerja yang tinggi dari pegawai. Adanya pengaruh pada variabel *leadership* 4.0 didukung dengan tingginya skor jawaban responden dibandingkan dengan skor pada variabel lain, diketahui bahwa total skor *leadership* 4.0 sebesar



1536, total skor tunjangan kinerja sebesar 1070, total skor motivasi pegawai sebesar 1247 dan total skor kepuasan kerja sebesar 908.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat peneliti berikan saran untuk perbaikan ke depan sehingga Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung semakin berkembang dan maju, saran tersebut antara lain:’

1. Untuk melakukan transformasi digital di sektor pemerintahan akan terwujud bila adanya pemahaman tentang manfaatnya, untuk mewujudnya semuanya itu penting untuk meningkatkan kemampuan baik pemimpin maupun para staf dalam pemahaman penggunaan teknologi informasi. Selain itu literasi digital dan budaya digital perlu dibangun agar supaya setiap orang yang terlibat memahami secara baik tentang transformasi digital sehingga gaya *leadership* 4.0 betul-betul bisa di jalankan dengan maksimal
2. Pemberian tunjangan kinerja sebaiknya berdasarkan prestasi kerja yang dilihat dari beban kerja dan waktu penyelesaian beban kerja pegawai, sehingga pegawai dapat lebih optimal lagi dalam bekerja karena merasa penghasilan atau hak mereka sesuai dengan prestasi yang mereka miliki. Karena selama ini ASN di Bandar Lampung di berikan tunjangan kinerja berdasarkan jabatan atau golongan bukan beban kerja ataupun prestasi kerja
3. Pimpinan di Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung perlu meningkatkan motivasi kerja pegawai agar dapat lebih meningkatkan produktivitas kerjanya. Misalnya, dengan cara memotivasi untuk berprestasi dengan memberikan imbalan (di luar gaji dan tunjangan

kinerja) yang sesuai bila prestasi pegawai sehingga pegawai akan merasa dihargai kerjanya

4. Dinas Perumahan dan Pemukiman Pemerintah Kota Bandar Lampung hendaknya menunaikan semua kewajiban organisasi yang merupakan hak-hak yang harus diterima pegawai untuk menjaga kepuasan kerja pegawai. Misalnya pimpinan memberikan dukungan dalam menciptakan lingkungan kerja dan peralatan kerja yang memadai juga hal penting dalam mewujudkan kepuasan kerja bagi setiap pegawai dalam bekerja
5. Untuk peneliti selanjutnya hendaknya menggunakan variabel lain selain variabel yang peneliti gunakan, karena masih ada variabel lain yang memiliki pengaruh yang besar misalnya dengan mengganti variabel tunjangan kinerja dengan rekan kerja atau lingkungan kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan pegawai. Selain itu peneliti selanjutnya hendaknya juga menambah jumlah lokasi penelitian agar mendapatkan hasil yang lebih akurat karena dalam penelitian ini dengan menggunakan satu lokasi memiliki hasil berpengaruh tidak signifikan dan di prediksi dengan menggunakan jumlah lokasi lebih dari satu akan memiliki hasil berpengaruh positif signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Hartono. 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Afsar, B., Badir, F. dan Saeed, B. 2014. Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Amels, J., Krüger, M. L., Suhre, C. J., and van Veen, K. 2020. *The Effects of Distributed Leadership and Inquiry-Based Work on Primary Teachers' Capacity to Change: Testing a Model*. School Effectiveness and School Improvement
- Anjani, E.P., Puteri, E., Yuliarti, E., Maharani, N.P., Fauzia, A.A., Wicaksono, S.W., dan Tresiana. N. Analisis Implementasi Kebijakan Vaksinasi Covid-19 di Indonesia, *Jurnal Ilmu Administrasi Volume 19 Nomor 1 Juni 2022*, 122-130
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2013. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Liberty.
- Atmosudirjo, Prajudi. 2013. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Baskoro, Y. K., dan Yudi, I. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan. Vol 3, No. 1, Januari-Juni. Hal : 19-28*.
- Burke, Joseph C. 2008. *The Many Faces of Accountability*. In Joseph C. Burke and Associates, *Achieving Accountability in Higher Education: Balancing Public, Academic, And Market Demands*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Chin dan Chang. 2018. Teachers' Perceptions of the Dimensions and Implementation of Technology Leadership of Principals in Taiwanese Elementary Schools. *Educational Technology & Society* 11 (4), 229–245
- Darwis, M., & Saleh, S. 2015. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Universitas Negeri Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 121-130.
- Do Rego, E. B. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan,

*Kementerian Estatal Timor Leste. E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, 6(11), 3731–3764.*

- Duadji, N. Good Governance dalam Pemerintah Daerah, *MIMBAR, Vol. 28, No. 2, Desember, 2012, 201-209*
- Faedlulloh, D., dan Duadji, N. Birokrasi dan *Hoax*: Studi Upaya Menjaga Netralitas Aparatur Sipil Negara di Era *Post-Truth*, *Jurnal Borneo Administrator, Vol. 15 No. 3, Desember 2019, 313-332*
- Gary, Yulk. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; terj. Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.
- Gilmer, V. H. 2013. The Effect of Structural Empowerment of Nurses on Quality Outcomes in Hospitals: a Scoping Review. *Journal of Nursing Management.*
- Hakim, Mujibul Mulyapradana, A. 2020. Pengaruh Penggunaan Media Daring dan Motivasi Belajar Terhadap Kepuasan Mahasiswa Pada Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen, 4(2), 154–160.*
- Handoko T. Hani. 2018. *Manajemen*, Edisi ke-2. Jakarta: BPFEE.
- Hanifah, Yusnia. 2017. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur, *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 11, No. 2.*
- Hariandja. Marihot T.E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Herlambang, Aldo. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya), *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 13 No. 1 Agustus 2014.*
- Howell, M. P., Reames, E. H., and Andrzejewski, C. E. 2014. Educational Leadership Program Faculty as Technology Leaders : What Support will They Need?, *New Waves— Educational Research & Development, 17(1), 31–50.*
- Junaidi dan Mirasanti, Lusi. 2021. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Camat Di Kota Pagar Alam, *Ekonomia, Vol 10 No 2, <https://www.ejournal.lembahdempo.ac.id/index.php/STIE-JE>*

- Kasali, Rhenald. 2018. *The Great Shifting*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers
- Kim, H. K. 2020. Mediating Effect of Self-Leadership in the Relation between Job Commitment and Job Competence among Care Workers in Korea. *Medico Legal Update*, 20(4)
- Lee, M., Lee, Y. dan Chou, C. 2017. Essential Implication of the Digital Transformation in Industry 4.0. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 76, 465-467
- Lestari, A.L., Tasyah, A., Syofira, A., Rahmayani, C.A., Cahyani, R.D., dan Tresiana, N. Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government) di Era Pandemi Covid-19, *Jurnal Ilmu Administrasi Volume 18 Nomor 2 Desember 2021*, 212-224
- Oberer, B. dan Erkollar, A. 2018. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404-412.
- Milkovich, G.T. and J.M. Newman. 2009. Compensation: Effective Reward Management, *Academy of Management Journal*, p.84-100.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press
- Mubaroqah, ST., dan Yusuf, Muhammad. 2021. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, *Jurnal EMBA* 3(1), <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Ni Kadek Eni Juniari dan Gede Riana, Made Subudi. 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.11.
- Najoan, J. F., Pangemana, L. R. J., & Tangkere, R, G. 2018. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *Jurnal AgriSocioEkonomi*, 14 (1), 11-24.
- Raihan,. 2013. *Kepemimpinan Sekolah Transformasional*, Yojakarta: PT. LKS Printing Cemerlang
- Rantauwatia, Ervina Agustin., Zulkiflib dan Putriana, Lies. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi, *Jurnal Jurima Vol 2 No. 2* <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/JURIMA>

- Rijal, S. 2016. The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, Thailand. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), 121–129
- Roringkon, Y.D., Pratama, M. R., & Yakup. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kenaikan Tunjangan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Bagi Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Peradilan Wilayah Propinsi Gorontalo. *Jurnal Gorontalo Management Research*, 4(2), 79-90.
- Puspitawati, N. M. D. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan. Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1), 68–80
- Radjab, Enny. Jam'an, Andi. 2017. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rivai, Veitzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2016. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2018. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, N., Ardiyansyah, F., Palupiningtyas, D., Bahri, & Thoha, N. 2020. *Tracing the Predictors of WFH Productivity: A Structural Equation Modelling. 8th International Seminar and Conference on Learning Organization, Proceeding Conference*
- Sarjito, A. 2019. Model Kepemimpinan Militer Digital di Era Revolusi Industri 4.0. *Manajemen Pertahanan: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Manajemen Pertahanan*, 5(2).
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2015. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sivathanu, B. dan Pillai, R. 2018. Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26, 7-11.
- Sindi Larasati dan Alini Gilang. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol V, No 3*.

- Sousa, M. J., Santo, V., Sacavém, A., Dos-Reis, I. P. dan Sampaio, M. C. 2019. 4.0 Leadership Skills in Hospitality Sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 105–117.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tampi, B.J. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado). *Journal Acta Diurna, Volume III. No. 4. Hal : 1-20*.
- Wahjosumidjo. 2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibawa, Dwi Ari. 2012. *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: raja Grafindo Persada
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Kencana
- Yahya, M. 2018. Era Industri 4.0: Tantangan Dan Peluang Perkembangan Pendidikan Kejuruan Indonesia. Pidato Pengukuhan Penerimaan Jabatan Professor Tetap dalam Bidang Ilmu Pendidikan Kejuruan Fakultas Teknik Universitas Negeri Makassar, *Jurnal Pemikiran Islam. Vol. 36. No 1*
- Yusuf, Burhanuddin. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Syariah*, Jakarta: Rajawali Pers
- Yusuf, Burhanuddin. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zakaria, N., Nasir, A. & Akhtar, A. 2019. Are the Leaders Ready to Embrace Industry 4.0 ?. *Journal of Advance Research in Dynamical & Control System*, 11(5), 543-549.
- Zahara, R.N., dan Hidayat, H. 2017. Pengaruh Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank di Kota Batam. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 1(2), 150- 156.

Zeike, S., Bradburry, K., Lindert, L., and Pfaff, H. 2019. Digital Leadership Skills and Associations With Psychological Well-Being. *International Journal of Environment Reseach and Public Health*.



