

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN DINAS
PERDAGANGAN KOTA METRO SELAMA PANDEMI)**

(Tesis)

M. Fadly Putra

NPM. 1921011008



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN DINAS
PERDAGANGAN KOTA METRO SELAMA PANDEMI)**

Oleh

M. Fadly Putra

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN DINAS PERDAGANGAN KOTA METRO SELAMA PANDEMI)

Oleh
M. Fadly Putra

Pelayanan publik harus diadaptasikan sesuai dengan pandemi, yang dimana pelayanan harus diberikan secara fleksibel dan mudah tanpa harus berinteraksi secara langsung. Dalam meninjau sistem kerja ASN selama pandemi, Pemerintah Indonesia mengatur sistem kerja ASN untuk bekerja dari rumah (Work From Home). Pandemi juga berdampak pada Aparatur Sipil di Dinas Perdagangan Kota Metro. Sistem kerja 50% WFO dan 50% WFH setiap minggunya sangat mempengaruhi kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan serta fungsi mediasi dari motivasi didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan metode kuantitatif dan dianalisis menggunakan model structural equation dengan partial least square (SEM-PLS). Data yang digunakan didalam penelitian ini didapat dari respon 300 pegawai Dinas Perdagangan Kota Metro yang dipilih dengan menggunakan metode sensus. Hasil yang didapat dari penelitian ini mendukung 3 dari 4 hipotesis. Variabel kepemimpinan walaupun memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi tetapi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan motivasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Selain itu, hipotesis yang menyebutkan bahwa variabel motivasi dapat memediasi pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro dapat dinyatakan terdukung.

Implikasi dari penelitian ini ialah disarankan kepada para pengelola Dinas Perdagangan Kota Metro untuk memberikan pelatihan kepemimpinan bagi karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro dan melakukan pendekatan yang berbeda kepada karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro. Selain itu, disarankan kepada pengelola karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro untuk menciptakan komunikasi yang baik, memenuhi hak karyawan, mengevaluasi kerja secara berkala, memberikan jenjang karir yang jelas dan memaksimalkan penggunaan waktu kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS MEDIATION (STUDY ON EMPLOYEES OF THE METRO CITY TRADE OFFICE DURING A PANDEMIC)

By
M. Fadly Putra

Public services must be adapted according to the pandemic, in which services must be provided flexibly and easily without having to interact directly. In reviewing the ASN work system during the pandemic, the Indonesian Government regulated the ASN work system to work from home (Work From Home). The pandemic has also had an impact on the Civil Apparatus at the Metro City Trade Service. The work system of 50% WFO and 50% WFH every week greatly affects the performance of the ASN of the City of Metro Trade Department. The purpose of this study was to analyze the influence of leadership on employee motivation and performance, the influence of employee motivation on performance as well as the mediating function of motivation in the influence of leadership on the performance of employees of the Metro City Trade Office.

This research was conducted using a quantitative method approach and analyzed using a structural equation model with partial least squares (SEM-PLS). The data used in this study were obtained from the responses of 300 employees of the Metro City Trade Office who were selected using the census method. The results obtained from this research support 3 of the 4 hypotheses. The leadership variable, although it has a direct effect on motivation, but does not have a direct effect on employee performance, and motivation variable has a direct effect on employee performance. In addition, the hypothesis which states that motivational variables can mediate the effect of leadership variables on the performance of employees of the Metro City Trade Office can be stated to be supported.

This research implies that it is suggested to the managers of the Metro City Trade Service to provide leadership training for employees of the Metro City Trade Service and to take a different approach to the employees of the Metro City Trade Office. In addition, it is suggested to the employees of the Metro City Trade Office to create good communication, fulfill employee rights, evaluate work regularly, provide clear career paths, and maximize the use of working time.

Keywords: Leadership, Motivation, Employee Performance

Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN DINAS PERDAGANGAN KOTA METRO SELAMA PANDEMI)**

Nama Mahasiswa : **M. Fadly Putra**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1921011008**

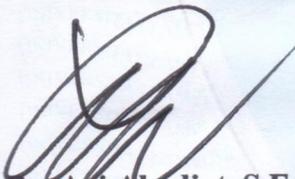
Konsentrasi : **Manajemen Sumberdaya Manusia**

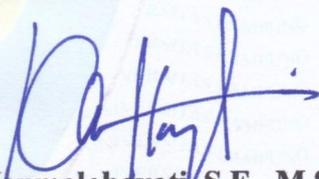
Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19680708 200212 1 003


Dr. Keumalahayati, S.E., M.Si.
NIP 19701106 199802 2 001

**2. Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**


Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

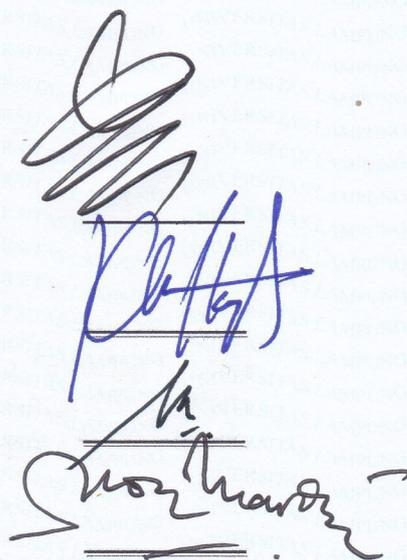
1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.

Sekretaris : Dr. Keumalahayati, S.E., M.Si.

Penguji I : Dr. Rr. Erlina, S.E. M.Si.

Penguji II : Dr. Nova Mardiana, S.E, M.M.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 20 Juni 2023

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : M. Fadly Putra, S,Pd.
Nomor Pokok Mahasiswa : 1921011008
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Selama Pandemi)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 26 Juni 2023
Pembuat Pernyataan,



M. Fadly Putra, S,Pd.
1921011008

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap M. Fadly Putra dilahirkan di Lampung Tengah pada tanggal 12 Maret 1996. Anak kedua empat bersaudara dari pasangan Bapak Taufik dan Ibu Suhaeni. Pada tahun 2008, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Fransiskus Kalirejo, Lampung Tengah. Pada tahun 2011 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan di

Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Kalirejo, Lampung Tengah dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2014 di SMA Negeri 1 Kalirejo, Lampung Tengah.

Penulis lulus sebagai sarjana Program Studi Pendidikan Sejarah, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Metro pada tahun 2018 dengan gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd). Pada tahun 2019 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia.

Tahun 2019 hingga saat ini penulis bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung.

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah: 5-6)

“Yang terbaik di antara kamu adalah orang yang tidak menyakiti orang lain dengan lidah dan tangannya”

(Rasulullah Muhammad SAW)

“Jangan takut jatuh, kerana yang tidak pernah memanjatlah yang tidak pernah jatuh. Yang takut gagal, kerana yang tidak pernah gagal hanyalah orang-orang yang tidak pernah melangkah. Jangan takut salah, kerana dengan kesalahan yang pertama kita dapat menambah pengetahuan untuk mencari jalan yang benar pada langkah yang kedua”

(Buya Hamka)

“You can achieve all dream as long as you have the courage to pursue it”

(Walt Disney)

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Ayah dan Ibu tercinta, **Bapak Taufik** dan **Ibu Suhaeni** atas segala cinta dan kasih sayang yang begitu tulus dan ikhlas, serta doa yang tiada henti dipanjatkan hanya untuk keberhasilan anakmu.

Istriku **Isnalia Putri** terima kasih telah hadir di hidupku dan yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung, semoga kita bisa bersama-sama mencapai kesuksesan dunia dan akhirat.

Kakakku **Feni Saktiana Putri** yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung, semoga kita bisa bersama-sama mencapai kesuksesan dunia dan akhirat.

Sahabat-Sahabatku yang Selalu Ada, Memberikan Semangat dan Motivasi Kepadaku.

Seluruh Dosen yang Sangat Berjasa, Membimbing, Mengarahkan dan Memberikan Ilmunya untuk Bekal di Masa Depan.

Almamaterku Tercinta, Universitas Lampung.

SANCAWANA

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya, memberikan kesehatan selalu dan memberikan yang terbaik bagi penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Selama Pandemi” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung. Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung
3. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku menjadi Pembimbing Utama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini;
5. Ibu Dr. Keumalahayati, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E. M.Si., selaku Penguji I dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;

7. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E, M.M., selaku Penguji II dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Mba Dharmawanti dan Mas Andri Kasrani terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
10. Seluruh Pimpinan dan Staff di Kantor Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung, terima kasih atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
11. Teristimewa untuk kedua Orang Tua Saya tercinta **Bapak Taufik** dan **Ibu Suhaeni** atas segala cinta dan kasih sayang yang begitu tulus dan ikhlas, serta doa yang tiada henti dipanjatkan hanya untuk keberhasilan anakmu. Pencapaian ini adalah persembahan istimewa saya untuk kalian.
12. Saudara saya yang Feni Saktiana Putri, terimakasih atas dukungan, motivasi, doa dan semangat yang kau berikan. Semoga kita selalu bersama dan menjadi orang yang sukses, orang yang selalu bersyukur, semoga kita menjadi anak yang sukses dan menjadi kebanggan bagi orangtua selalu;
13. Special Thanks. Teman hidupku dalam suka maupun duka, istriku **Isnalia Putri** terima kasih telah hadir di hidupku dan yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung.
14. Untuk teman seperjuangan, seluruh teman-teman Magister Manajemen Angkatan 2019 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih telah membantu saya selama perkuliahan dan menjadi teman sharing dalam pembuatan tesis ini, sukses selalu untuk kalian semua;
15. Semua pihak yang mengenal penulis yang tidak dapat dipersebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungan kalian;
16. Almamater tercinta Universitas Lampung.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 26 Juni 2023

M. Fadly Putra, S.Pd.

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan.....	13
2.1.1 Definisi Kepemimpinan	13
2.1.2 Gaya Kepemimpinan	19
2.2 Motivasi	24
2.2.1 Definisi Motivasi	24
2.2.2 Indikator Motivasi Kerja.....	28
2.3 Kinerja Pegawai	32
2.3.1 Definisi Kinerja Pegawai	32
2.3.2 Indikator Yang Mempengaruhi Kinerja	35
2.4 Penelitian Terdahulu	37
2.5 Kerangka Penelitian dan Pengembangan Hipotesis	41

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	47
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	48
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	48
3.4 Obyek Penelitian.....	50
3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional	53
3.6 Pengujian Data.....	55
3.7 Teknik Analisa Data	57

3.8 Pengujian Hipotesis	58
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Uji Prasyarat Analisis	60
4.1.1 Uji Normalitas	60
4.1.2 Uji Validitas.....	61
4.1.3 Uji Reliabilitas	62
4.2 Analisis Jawaban Responden.....	63
4.2.1 Variabel Kepemimpinan.....	63
4.2.2 Variabel Motivasi	65
4.2.3 Variabel Kinerja.....	66
4.3 Analisis Model SEM-PLSPenelitian	68
4.4 Uji Hipotesis	70
4.4.1 Hipotesis 1	70
4.4.2 Hipotesis 2	71
4.4.3 Hipotesis 3	72
4.4.4 Hipotesis 4	73
4.5 Pembahasan	74
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Motivasi	74
4.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	76
4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Motivasi	77
BAB 5 PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

No Tabel	Halaman
1.1 Kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro	5
2.1 Dimensi dari Full Range Leadership	23
2.2 Penelitian Terdahulu	37
3.1 Bobot Nilai Variabel Penelitian (X, M dan Y)	50
3.2 Daftar Pegawai Dinas Perdagangan Kota Metro	51
3.3 Operasionalisasi Variabel	53
4.1 Nilai Skewness Indikator Variabel	60
4.2 Uji Validitas	62
4.3 Uji Reliabilitas	62
4.4 Sebaran Respon Variabel Kepemimpinan	64
4.5 Sebaran Respon Variabel Motivasi	65
4.6 Sebaran Respon Variabel Kinerja	66
4.7 Koefisien Variabel	69
4.8 Kepemimpinan terhadap Kinerja	70
4.9 Kepemimpinan terhadap Motivasi	71
4.10 Motivasi terhadap Kinerja	72
4.11 Kepemimpinan terhadap Kinerja (melalui Motivasi)	73

DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Halaman
1.1 Penilaian Kepemimpinan Atasan di Dinas Perdagangan Kota Metro	5
2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow	25
2.2 Kerangka Penelitian	45
4.1 Structural Equation Modelling – Partial Least Square(SEM-PLS)	68

DAFTAR LAMPIRAN

No Lampiran

1. Kuisisioner
2. Uji Prasyarat
3. Uji SEM-PLS

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

World Health Organization (WHO) menyatakan Covid-19 sebagai pandemi pada 11 Maret 2020 setelah virus corona menyebar hingga ke-118 negara dengan waktu yang kurang dari 3 bulan (Dzulfaroh, 2021). Pandemi Covid-19 merupakan *unpredictable attack* bagi seluruh negara dan umat manusia yang dampaknya meliputi seluruh bidang, mulai dari ekonomi, budaya, sosial, hingga stabilitas politik suatu negara maupun di dunia yang benar-benar dibuat lumpuh. Hal ini salah satunya dibuktikan dengan ekonomi dunia yang sedang mengalami kontraksi minus sebesar empat persen. Pandemi Covid-19 telah menyebabkan resesi terburuk sejak terakhir dialami pada perang dunia kedua (Zuraya & Nursyamsi, 2021). Adapun dampak bagi masyarakat yang pergerakannya sangat dibatasi karena adanya kebijakan *physical distancing*. Di Indonesia hal ini lebih dikenal sebagai Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM).

PPKM adalah kebijakan yang diambil Pemerintah Indonesia guna mengurangi penyebaran Covid-19 antar masyarakat. Hal ini jelas sangat memberikan dampak bagi masyarakat, banyak masyarakat yang terkena PHK, UMKM yang bangkrut, dan banyaknya perusahaan yang melakukan efisiensi karyawan karena pemasukkan yang menurun tajam jika dibandingkan dengan sebelum pandemi. Diterapkannya PPKM telah membuat pergerakan masyarakat melambat, bahkan berhenti. Di sisi

lain, ada suatu hal yang harus tetap berjalan dan memiliki peran yang sangat signifikan bagi seluruh masyarakat di Indonesia, yaitu adalah pelayanan publik, tentunya selama pandemi Covid-19 pelayanan publik harus tetap berjalan dan menjadi urgensi dikarenakan penyangkut kepentingan masyarakat. Mulai dari kebutuhan jasa hingga penanganan Covid-19 sangat ditentukan oleh kualitas pelayanan publik. Aktivitas masyarakat yang dibatasi tentunya akan mengubah standar pelayanan publik yang diterapkan oleh Pemerintah Indonesia.

Pelayanan publik harus diadaptasikan sesuai dengan pandemi, yang dimana pelayanan harus diberikan secara fleksibel dan mudah tanpa harus berinteraksi secara langsung. Berkaitan dengan pelayanan publik, hal yang tidak dipisahkan adalah Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN berperan sebagai motor pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia, kualitas pelayanan publik yang diberikan berasal dari tangan seorang ASN. Pandemi Covid-19 seolah menjadi tantangan bagi ASN, tantangan tersebut adalah ujian untuk tetap produktif selama pandemi. Tanggung jawab tidak hanya kepada diri sendiri, melainkan ASN juga berperan dalam menjadi contoh masyarakat dalam memutus rantai penyebaran Covid-19 di Indonesia. Tantangan lainnya, yaitu perubahan sistem kerja yang disesuaikan dengan kebijakan lainnya, contohnya sistem kerja ASN yang diubah menjadi Work From Home (WFH).

Integritas ASN harus dijaga dalam memberikan pelayanan publik dengan sistem kerja yang telah berubah. Melihat banyaknya pro dan kontra sistem kerja ASN yang fleksibel terhadap efektivitas kinerjanya, lantas, bagaimana sebenarnya kinerja ASN dengan berbagai perubahan sistem kerja selama pandemi sejauh ini

(Puspitasari, 2020). Dalam meninjau sistem kerja ASN selama pandemi, Pemerintah Indonesia khususnya Kementerian PANRB telah banyak mengeluarkan surat edaran untuk mengatur sistem kerja ASN. Surat Edaran (SE) Menteri PANRB Nomor 19 tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Upaya Pencegahan Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam peraturan ini, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) di masing-masing Lembaga mengatur ASN untuk bekerja di rumah atau Work From Home (WFH) dengan mempertimbangkan berbagai hal, salah satunya kondisi Kesehatan.

Banyaknya ASN yang salah kaprah terkait sistem kerja yang baru membentuk persepsi bahwa WFH akan suatu hak yang wajib bagi ASN. Akhirnya, hal ini juga mengarah kepada efektivitas ASN itu sendiri, jika WFH tidak didasarkan pada pertimbangan tertentu dan menjadi hak bagi setiap ASN, maka banyak sekali ASN tidak produktif. Hal ini salah satunya dibuktikan dengan data yang dikeluarkan oleh Kemenpan RB yang dirilis Harian Kompas pada pertengahan tahun 2020, yaitu sejak diberlakukannya WFH pada Aparatur Sipil Negara (ASN) terdapat banyak sekali keluhan mengenai menurunnya kualitas pelayanan publik. Total laporan sebanyak 348 dengan paling banyak pelayanan administrasi kependudukan sebanyak 153 laporan. Hal ini juga didukung dengan Survei Litbang Kompas, yaitu menurunnya profesionalitas ASN sebesar 9,2 persen (Kanisius, 2020).

Surat Edaran No. 67 mempertegas sistem kerja ASN bahwa penentuan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas didasarkan pada zonasi risiko wilayah. Bagi zona wilayah yang tidak memiliki kasus atau tidak terdampak, maka kuota WFO pegawai ASN dapat dimaksimalkan, yaitu 100%. Bagi zona wilayah yang memiliki

kategori risiko rendah, maka perbandingan jumlah ASN yang WFO adalah maksimal 75% dengan WFH 25%. Bagi zona wilayah yang berisiko sedang, jumlah ASN yang melaksanakan WFO maksimal sebesar 50%, dan terakhir, bagi instansi yang berada pada wilayah berkategori risiko tinggi, maka jumlah maksimal pegawai yang WFO adalah sebesar 25%. Hal ini dilakukan agar ASN dapat bekerja secara optimal dan produktif selama pandemi Covid-19. Disiplin ASN harus terus dijaga sebagai pelopor dan teladan bagi masyarakat, Covid-19 bukan dijadikan sebuah alasan ataupun peluang untuk tidak produktif (Kompas.com, 2021).

Pandemi juga berdampak pada Aparatur Sipil di Dinas Perdagangan Kota Metro. Dinas Perdagangan Kota Metro, merupakan Dinas yang ditugaskan untuk menjalankan kebijakan Kementerian Perdagangan Republik Indonesia di wilayah Kota Metro. Kota Metro Lampung menjadi daerah dengan kategori risiko penyebaran sedang, sehingga ASN Dinas Perdagangan Kota Metro selama pandemi covid pada 2021 bekerja dengan perbandingan jumlah ASN yang WFO adalah maksimal 50% dengan WFH 50%. Sistem kerja 50% WFO dan 50% WFH setiap minggunya sangat mempengaruhi kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro. Tabel 1.1 berikut ini menunjukkan adanya perubahan kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro sebelum dan sesudah pandemi.

Tabel 1.1 Kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro

Kategori	Tahun				
	2016	2017	2018	2019	2020
Orientasi Pelayanan	82	81,4	82,7	85,4	83
Komitmen	81	83,5	84	86	85
Kehadiran	90	95	97	98	96
Integritas	81,2	80	80,5	82,5	81,7
Kedisiplinan	79,8	80,2	81,5	82,6	81
Kerjasama	81,3	80,2	81	82	80

Sumber : Prasurvey (2021)

Tabel 1.1 diatas menunjukkan terdapat penurunan penilaian pada seluruh indikator kinerja. Penurunan penilaian kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro Hal tersebut diduga karena adanya perubahan sistem kerja selama pandemi. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Prestasi kerja atau kinerja dianggap sebagai kriteria utama penilaian dalam manajemen sumber daya manusia (Villagrasa et al, 2019). Penilaian untuk proses organisasi, seperti seleksi personel, kompensasi dan penghargaan, atau pelatihan. Terlepas dari tujuan evaluasi, organisasi perlu penilaian kinerja yang akurat, dan bahkan lebih baik jika mereka menghasilkan hasil yang sama sekaligus menghemat waktu dan tenaga (DeNisi & Murphy, 2017).

Campbell dan Wiernik (2015), mendefinisikan kinerja sebagai konstruk yang terdiri dari perilaku di bawah pengendalian yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Campbell dan Wiernik (2015), menekankan bahwa kinerja adalah seperangkat perilaku, bukan variabel yang menentukan perilaku ini atau hasil mereka. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Azizah *et al* (2020) dan Daraba *et al* (2021), menemukan bahwa kinerja karyawan yang bekerja ditengah kondisi pandemi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan terutama saat bekerja dari rumah selama pandemi (*Working From Home*).

Sougui *et al* (2015) dan Al Khajeh (2018), menemukan keempat bentuk kepemimpinan (transformasional, transaksional, servant, dan Laissez-Faire) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan

tipe karismatik, birokratik dan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan tipe transformasional, autokratik dan demokratik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu terdapat tipe kepemimpinan kontingensi yaitu teori perilaku yang menantang bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin dan gaya kepemimpinan yang beroperasi dalam beberapa keadaan mungkin tidak efektif dalam keadaan lain (Greenleaf, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Teori kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan bawahan (Bass, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Gambar 1.1 berikut menunjukkan penilaian kualitas kepemimpinan atasan di Dinas Perdagangan Kota Metro.



Sumber : Dinas Perdagangan Kota Metro (2021)

Gambar 1.1 Penilaian Kepemimpinan Atasan di Dinas Perdagangan Kota Metro.

Kinerja bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Bernardin dan Russel (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja untuk periode tertentu. Hal

tersebut terlihat dari Gambar 1.1 diatas yang menunjukkan kualitas kepemimpinan atasan di Dinas Perdagangan Kota Metro meningkat sejak 2016 hingga 2019 tetapi mengalami penurunan di 2020 selama pandemi. Selain kepemimpinan, kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro juga diduga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Devany dan Arquisola (2020) serta Nilasari et al (2021) menemukan bahwa selama pandemi Covid19 seluruh karyawan mengalami penurunan kinerja akibat hilangnya motivasi untuk bekerja selama pandemi, dan selama masa pandemi, motivasi yang dimiliki karyawan menjadi berubah dan sangat mempengaruhi kinerja yang mereka miliki. Selain itu Siddiqui (2019) juga menemukan bahwa motivasi yang diberikan oleh pemimpin perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Maslow (2017) menyatakan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu kebutuhan fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan pengakuan, kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Pandemi Virus COVID-19 yang menyebar secara cepat membuat banyak orang akhirnya bekerja di luar kantor alias di rumah atau Work From Home (WFH), yakni demi menghindari penyebaran virus tersebut lebih lanjut.

Ketetapan ini juga berlaku bagi para ASN Dinas Perdagangan Kota Metro. Seiring kebijakan yang sudah ditentukan pemerintah, melalui Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menteri PAN-RB), menimbulkan beberapa kebijakan baru yang memberatkan dan menurunkan motivasi bekerja ASN. Diantaranya:

1. ASN Kerja dari Rumah

Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menteri PAN-RB), Tjahjo Kumolo, sebelumnya mengatakan bahwa menurut Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 34 Tahun 2020 tentang perubahan atas Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020. Isi dari SE ini adalah perpanjangan WFH. Tapi, dalam pelaksanaannya, ada beberapa syarat yang wajib dipatuhi. Salah satunya PNS harus berada di rumah atau tempat tinggal masing-masing, kecuali keadaan mendesak. Artinya, PNS tak boleh berjalan-jalan atau bekerja di tempat lain selain di rumah.

2. ASN Dilarang Cuti

Pemerintah melarang Aparatur Sipil Negara (ASN) atau PNS mengajukan cuti jika tidak dalam keadaan terdesak. Aturan ini tertuang dalam Surat Edaran (SE) PANRB Nomor 46 Tahun 2020 tentang Pembatasan Kegiatan Keluar Daerah dan/atau Kegiatan Mudik dan/atau Cuti bagi Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19. Apabila masih ada yang mengajukan cuti yang tidak memenuhi aturan atau tidak berkoordinasi, maka menurut menteri Tjahjo, sesuai PP Nomor 53 Tahun 2020, ada tiga jenis kategori pelanggaran yakni ringan, sedang dan berat. Untuk PNS yang cuti dan mudik

akan diberikan sanksi sedang, dan akan mendapatkan ganjaran berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun, penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun, dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun.

3. ASN dilarang Mudik

Selanjutnya, menurut Surat Edaran yang dikeluarkan menteri PAN-RB Nomor 46 Tahun 2020 Tentang Pembatasan Kegiatan Bepergian ke Luar Daerah dan/atau Kegiatan Mudik dan/atau Cuti bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Corona. Apabila terdapat Aparatur Sipil Negara yang melanggar hal tersebut, maka yang bersangkutan diberikan hukuman disiplin sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2020 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja. Bagi PNS yang nekat mudik akan dikenakan sanksi kategori sedang berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun, penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun, dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun.

4. Gaji ASN terancam dipotong

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) telah melakukan beberapa pertimbangan terkait pembayaran gaji ke-13 dan Tunjangan Hari Raya (THR) untuk ASN. Pertimbangan itu dilakukan dikarenakan beban keuangan negara saat ini begitu besar akibat pandemic virus corona.

Penurunan kualitas kepemimpinan dan penurunan motivasi kerja membuat kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro menurun. Kedua variabel tersebut diduga menjadi alasan menurunnya kinerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan

oleh Syafii *et al* (2015), Guteressa *et al* (2020), Susanto *et al* (2020) serta Laksmana and Riana (2020). Keempat penelitian tersebut memiliki satu kesimpulan yang sama yaitu motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan memiliki peranan mediasi secara signifikan didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Selama Pandemi).**

1.2 Rumusan Masalah

Pandemi Virus COVID-19 yang menyebar secara cepat membuat banyak orang akhirnya bekerja di luar kantor alias di rumah atau Work From Home (WFH), yakni demi menghindari penyebaran virus tersebut lebih lanjut. Ketetapan ini juga berlaku bagi para ASN Dinas Perdagangan Kota Metro. Selama pandemi, kepemimpinan dan kinerja ASN di Dinas Perdagangan Kota Metro mengalami penurunan, dimana hal tersebut diduga terjadi karena adanya perubahan sistem kerja selama pandemi. Penurunan kepemimpinan atasan di Dinas Perdagangan Kota Metro dan kinerja kepemimpinan dan kinerja ASN di Dinas Perdagangan Kota Metro dianggap saling berhubungan. Hal tersebut terlihat dari Gambar 1.1 yang menunjukkan adanya penurunan pada penilaian kepemimpinan dari 2019 ke 2020 dan hal tersebut terjadi bersamaan dengan penurunan kinerja yang dapat dilihat pada Tabel 1.1. Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui:

1. Menganalisis pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.
2. Menganalisis pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.
3. Menganalisis pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.
4. Menganalisis peranan mediasi motivasi kerja didalam pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai kinerja karyawan berdasarkan peran moderasi motivasi kerja didalam pengaruh gaya kepemimpinan pada Dinas Perdagangan Kota Metro.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Dinas Perdagangan Kota Metro dan membantu kerja atasan dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi karyawan dan kualitas kepemimpinan. Sehingga karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro dapat bekerja lebih efektif lagi dalam meningkatkan kinerjanya.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Literatur tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa teori kepemimpinan terus berkembang dari waktu ke waktu (Khan *et al*, 2016). Relevansi teori kepemimpinan tergantung kepada konteks dimana kepemimpinan itu di aplikasikan. Tipe kepemimpinan yang diaplikasikan di dalam bidang pekerjaan yang membutuhkan kemampuan teknis yang mendetail dan sensitif akan memiliki ciri khas yang berbeda dengan kepemimpinan yang diaplikasikan pada perusahaan yang berorientasi pada manajemen sederhana (Dess & Picken, 2000). Situasi, konteks, budaya, lingkungan kerja, undang-undang baru dan peraturan, informasi yang berlebihan, kompleksitas organisasi dan perkembangan psiko-sosial yang luar biasa berdampak pada konsep kepemimpinan dengan demikian, membuatnya sepadan dengan dinamika organisasi yang berubah (Amabile *et al*, 2004).

Menurut literatur terdapat beberapa teori kepemimpinan. Berikut ini akan diterangkan beberapa teori kepemimpinan menurut para ahli.

A. Great-Man Theory

Pada tahun 1847, Thomas Carlyle mengklaim dalam "great man theory" bahwa pemimpin dilahirkan dan bahwa hanya orang-orang yang diberkahi dengan potensi heroik yang bisa menjadi pemimpin (Dobbins dan Platz, diacu dalam

McGregor, 2003). Seorang filsuf Amerika, Sidney Hook, memperluas perspektif Carlyle lebih jauh dengan menyoroti dampak yang dapat dibuat oleh orang yang berpengaruh kontra orang yang membuat peristiwa (Dobbins dan Platz, diacu dalam McGregor, 2003). Dia mengusulkan bahwa orang yang penting itu tetap memiliki peranan yang kompleks dalam situasi bersejarah, tetapi tidak benar-benar menentukan arah jalannya peristiwa sejarah. Di sisi lain, ia menyatakan bahwa tindakan orang pembuat peristiwa mempengaruhi jalannya peristiwa, yang bisa saja jauh berbeda, jika ia tidak terlibat dalam proses tersebut. Teori kepemimpinan kemudian berkembang dari dogma bahwa para pemimpin dilahirkan atau ditakdirkan secara alami untuk berada dalam peran mereka pada waktu tertentu menjadi cerminan sifat-sifat tertentu yang membayangkan potensi kepemimpinan.

B. Trait Theory

Teori sifat mengabaikan asumsi tentang apakah sifat kepemimpinan itu genetik atau didapat. Jenkins mengidentifikasi dua sifat; sifat-sifat yang muncul seperti tinggi badan, kecerdasan, daya tarik, dan kepercayaan diri dan sifat-sifat efektivitas termasuk karisma, sebagai komponen dasar kepemimpinan (Ekvall & Arvonen diacu dalam Burns & West, 2003). Max Weber menyebut karisma sebagai kekuatan revolusioner terbesar, yang mampu menghasilkan orientasi yang benar-benar baru melalui pengikut dan pengabdian pribadi yang lengkap kepada para pemimpin yang mereka anggap diberkahi dengan kualitas dan kekuatan supernatural, manusia super yang hampir magis (Burns dan West, 2003). Fokus awal pada ciri-ciri intelektual, fisik dan kepribadian yang membedakan non-pemimpin dari pemimpin menandakan penelitian yang

menyatakan bahwa hanya ada sedikit perbedaan antara pengikut dan pemimpin (Burns dan West, 2003). Kegagalan dalam mendeteksi ciri-ciri yang dimiliki oleh setiap pemimpin yang efektif, mengakibatkan perkembangan teori sifat, sebagai komponen yang tidak dapat diakses, menjadi tidak disukai.

C. Contingency Theories (Situational)

Teori kontingensi merekomendasikan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat sebagai gaya yang berdiri sendiri karena gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada faktor seperti kualitas, situasi pengikut atau lainnya. Menurut teori ini, tidak ada satu cara yang tepat untuk memimpin karena dimensi internal dan eksternal lingkungan mengharuskan pemimpin untuk beradaptasi dengan situasi tertentu. Teori kontingensi adalah teori perilaku yang menantang bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin dan gaya kepemimpinan yang beroperasi dalam beberapa keadaan mungkin tidak efektif dalam keadaan lain (Greenleaf, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Teori kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan bawahan (Bass, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Model kepemimpinan situasional, diperkenalkan pada tahun 1969, berteorikan bahwa tidak ada cara yang tak tertandingi untuk memimpin dan para pemimpin itu, agar efektif, harus mampu beradaptasi dengan situasi dan mengubah gaya kepemimpinan mereka antara berorientasi tugas dan berorientasi hubungan (Khan *et al*, 2016).

D. Style and Behavior Theory

Teori gaya menyatakan bahwa pentingnya keterampilan kepemimpinan tertentu yang diperlukan yang berfungsi sebagai penengah bagi seorang pemimpin yang melakukan suatu tindakan. Teori gaya menyarankan bahwa setiap individu

memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Yukl (diacu dalam Khan *et al*, 2016) memperkenalkan tiga gaya kepemimpinan yang berbeda:

- Pemimpin Demokratis. Karyawan yang melayani dengan pemimpin demokratis menunjukkan tingkat kepuasan, kreativitas, dan motivasi yang tinggi; bekerja dengan antusiasme dan energi yang besar terlepas dari ada atau tidaknya pemimpin; mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan pemimpin, dalam hal produktivitas.
- Pemimpin Otokratis, berfokus pada jumlah output yang lebih besar.
- Pemimpinan Laissez Faire, dianggap relevan saat memimpin tim yang terdiri dari orang-orang yang sangat terampil dan termotivasi yang memiliki rekam jejak yang sangat baik, di masa lalu.

Feidler dan House (diacu dalam Khan *et al*, 2016) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan tambahan yang berfokus pada efektivitas kepemimpinan. Peneliti yang berbeda mengusulkan tiga tipe pemimpin, yaitu; otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Tanpa melibatkan bawahan, pemimpin otokratis membuat keputusan, pemimpin laissez-faire membiarkan bawahan membuat keputusan dan karenanya tidak mengambil peran kepemimpinan nyata selain mengasumsikan posisi dan pemimpin demokratis meminta pendapat bawahannya kemudian mengambil keputusan.

E. Process Leadership Theory

Greenleaf memperkenalkan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) pada awal 1970-an (Khan *et al*, 2016). Pemimpin pelayan didorong untuk fokus pada kecemasan para pengikut dan pemimpin harus bersimpati dengan mereka merawat dan memelihara mereka. Pemimpin yang melayani berfokus pada

kebutuhan pengikut dan membantu mereka menjadi lebih mandiri, lebih bebas dan berpengetahuan. Pemimpin yang melayani juga lebih peduli dan mengakui semua orang sebagai setara (Greenleaf, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Pemimpin menyelaraskan diri atau visi mereka dengan orang lain dalam organisasi atau komunitas pada umumnya. Tampaknya ada evolusi yang jelas dalam studi kepemimpinan. Teori kepemimpinan telah berpindah dari sifat dan hak lahir, ke sifat dan gaya yang diperoleh, ke tipe kepemimpinan situasional dan hubungan, ke fungsi kelompok dan proses kelompok dan, saat ini, ke interaksi anggota kelompok dengan penekanan pada pribadi dan organisasi. Fungsi kelompok dan proses kelompok dan, saat ini, untuk interaksi anggota kelompok dengan penekanan pada perbaikan moral pribadi dan organisasi (Yammarino, diacu dalam Khan *et al*, 2016).

F. Transactional Theory

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai asosiasi pemimpin-pengikut yang didasarkan pada serangkaian kesepakatan antara pengikut dan pemimpin (House dan Shamir, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Teori transaksional didasarkan pada timbal balik di mana para pemimpin tidak hanya mempengaruhi pengikut tetapi juga berada di bawah pengaruh mereka. Bass dan Avolio (diacu dalam Khan *et al*, 2016) mengamati kepemimpinan transaksional sebagai jenis kepemimpinan penghargaan kontingen yang memiliki pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dan pengikut di mana pengikut dihargai atau diakui untuk mencapai tujuan yang disepakati. Dari pemimpin, penghargaan ini mungkin berimplikasi pada rasa terima kasih atas peningkatan prestasi, bonus, dan prestasi kerja. Untuk pekerjaan yang baik, dukungan positif dapat

dipertukarkan, imbalan jasa untuk promosi, peningkatan kinerja, dan kerja sama untuk kolegalitas (Avolio & Bass, diacu dalam Khan et al, 2016).

G. Transformational Theory

Kepemimpinan transformasional memerlukan keterlibatan pengikut dalam proses atau kegiatan yang berkaitan dengan faktor pribadi terhadap organisasi dan kursus yang akan menghasilkan atasan tertentu. dividen sosial. Pemimpin transformasional meningkatkan motivasi dan moralitas baik pengikut maupun pemimpin (House dan Shamir, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Hal ini dianggap bahwa para pemimpin transformasional terlibat dalam interaksi dengan pengikut berdasarkan nilai-nilai umum, keyakinan dan tujuan. Hal ini berdampak pada kinerja yang mengarah pada pencapaian tujuan. Teori ini sesuai dengan teori kebutuhan tingkat tinggi Maslow (diacu dalam Khan *et al*, 2016) yang mengubah dan mendekati target pada keyakinan, nilai dan sikap yang mencerahkan praktik pemimpin dan kapasitas untuk memimpin perubahan.

Literatur menunjukkan bahwa pengikut dan pemimpin mengesampingkan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok. Pemimpin kemudian diminta untuk fokus pada kebutuhan dan masukan pengikut untuk mengubah setiap orang menjadi pemimpin dengan memberdayakan dan memotivasi mereka (House dan Aditya, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Penekanan dari teori kepemimpinan yang didefinisikan sebelumnya, tingkat etika kepemimpinan lebih lanjut membedakan kepemimpinan transformasional. Para pemimpin transformasional dianggap oleh kemampuan mereka untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk perubahan, mendapatkan kesepakatan dan komitmen dari lainnya, menciptakan visi yang memandu perubahan dan menanamkan perubahan (McGregor, 2003). Tipe

pemimpin ini memperlakukan bawahan secara individual dan berusaha mengembangkan kesadaran, moral, dan keterampilan mereka dengan memberikan arti penting bagi pekerjaan dan tantangan mereka. Para pemimpin ini adalah pemimpin visioner yang berusaha untuk menarik sifat lebih baik pengikut mereka dan menggerakkan mereka menuju kebutuhan dan tujuan yang lebih tinggi dan lebih universal (McGregor, 2003).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi anggota kelompok (Bass dan Avolio, diacu dalam Yukl, 2010). Seorang pengelola dengan pengelola lainnya tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Bass dan Avolio (diacu dalam Yukl, 2010), mengidentifikasi dua tipe pendekatan kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transaksional bersifat lebih kepada pertukaran nilai yang diharapkan. Burns (diacu dalam Northouse, 2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional terjadi ketika seorang pemimpin melakukan suatu kontak dengan karyawannya dengan tujuan pertukaran sesuatu. Tujuan dari kepemimpinan transaksional ini pemimpin akan mengharapkan hasil yang sesuai dengan pemberian yang dilakukan oleh pemimpin itu sehingga kepemimpinan transaksional akan berorientasi pada hasil.

Gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga komponen; imbalan kontingen, manajemen-oleh-pengecualian (aktif) dan manajemen-oleh-pengecualian (pasif). Seorang pemimpin transaksional mengikuti skema penghargaan kontingen untuk menjelaskan harapan kinerja kepada pengikut dan menghargai kinerja yang baik. Pemimpin transaksional percaya pada perjanjian

kontrak sebagai motivator utama (Bass, diacu dalam Khan et al, 2016) dan menggunakan imbalan ekstrinsik untuk meningkatkan motivasi pengikut. Literatur mengungkapkan bahwa gaya transaksional menghambat kreativitas dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Manajemen-dengan-pengecualian menjelaskan perilaku pemimpin sehubungan dengan deteksi tepat penyimpangan dari perilaku pengikut yang diharapkan. Situasi yang memerlukan tingkat presisi tinggi, keahlian teknis, batasan waktu, khususnya dalam lingkungan intensif teknologi, kita akan lebih memilih kepemimpinan transaksional sedangkan, dalam lingkungan padat manusia, di mana fokusnya adalah mempengaruhi pengikut melalui motivasi dan menghormati emosi mereka atas dasar tujuan bersama, keyakinan dan nilai-nilai, pilihan yang lebih disukai adalah gaya kepemimpinan transformasional (McGregor, 2003).

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang memiliki integritas untuk merubah cara pandang karyawan dalam hal melakukan pekerjaan. Burns (diacu dalam Northouse, 2013), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri dalam diri pemimpin dan pengikut. Tujuan dari gaya kepemimpinan ini adalah mengembangkan diri karyawan untuk bisa mengerjakan lebih dari harapan pemimpin. Pendekatan ini sendiri adalah sebuah pendekatan yang sangat mengawasi proses karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin transformasional akan meningkatkan hubungan dengan karyawan dalam hal profesional maupun personal. Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan hasil positif pada tingkat individu maupun organisasi.

Pemimpin transformasional memberanikan pengikut untuk mencapai kebutuhan tingkat tinggi seperti aktualisasi diri, harga diri, dan berpengaruh dalam meningkatkan motivasi pengikut ke arah pengorbanan diri dan pencapaian organisasi (Bass dan Avolio, diacu dalam Khan *et al*, 2016). Pemimpin dengan pengaruh ideal menunjukkan keprihatinan dan kesadaran yang tinggi akan kebutuhan pengikut dan menghasilkan rasa pengambilan risiko bersama (Jung *et al.*, 2008). Motivasi inspirasional memberikan tempat lahir dorongan dan tantangan pengikut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sedangkan, stimulasi intelektual menginspirasi pengikut untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam keterampilan pemecahan masalah mereka. Pemimpin transformasional menilai hubungan mereka dengan pengikut dalam prioritas yang sangat tinggi dan menunjukkan pertimbangan individual dalam memenuhi kebutuhan mereka untuk pemberdayaan, pencapaian, peningkatan efikasi diri dan pertumbuhan pribadi. Gaya kepemimpinan, bagaimanapun, tidak mencakup semua faktor yang mempengaruhi inovasi. Cummings *et al* (2010) mengamati bahwa terlepas dari gaya, pemimpin yang mempraktikkan gaya relasional dan transformasional memiliki hasil kualitas yang lebih baik daripada mereka yang menunjukkan otokrasi.

Dua gaya kepemimpinan tersebut tentu akan menghasilkan beragam sisi yang berbeda dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Karyawan tentunya akan memiliki penilaian mereka sendiri tentang pekerjaan yang dihasilkan oleh gaya kepemimpinan tersebut. Suka atau tidak sukanya seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan tercermin terhadap hasil dari pekerjaannya Meskipun banyak konsep yang bisa dipakai untuk mengukur kepemimpinan transformasional tetapi

metode yang paling diterima adalah metode MLQ. Penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Avolio pada tahun 2000 yang memakai metode MLQ untuk mengukur kepemimpinan transformasional pada perusahaan besar. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori gaya kepemimpinan menurut Bass dan Avolio, dikarenakan teori gaya kepemimpinan menurut Bass dan Avolio sesuai dengan kondisi gaya kepemimpinan yang terjadi di Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin didalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya. Bass & Avolio dalam Yukl (2010) mengemukakan adanya empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: Kharisma, Pengaruh yang Ideal, Inspirasi, Rangsangan intelektual dan Perhatian Individual. Seorang pemimpin transformasional membangun kepercayaan dan bertindak dengan integritas, menciptakan visi bersama dan memotivasi orang lain ke arah itu, mencari ide baru dan melampaui status quo, dan memperlakukan serta menghargai orang lain sebagai individu. Bass dan Avolio (2011) mengembangkan memasukkan dimensi lain, yang disebut gaya kepemimpinan pasif, di mana seorang pemimpin gagal untuk bertindak dan absen dari masalah terkait karyawan. Pada Tabel 2.1, elemen-elemen tersebut terdiri dari *Full Range Leadership*.

Tabel 2.1 Dimensi dari Full Range Leadership

Full Range Leadership	Indikator
Kepemimpinan transformasional	Idealized Influence Inspirational Motivation Intellectual Stimulation Individualized Consideration
Kepemimpinan transaksional	Contingent Rewards Active Management-By-Exception
Kepemimpinan pasif	Passive Management-By-Exception Laissez-Faire

Sumber: Bass dan Avolio (2011)

Tabel 2.1 diatas menunjukkan dimensi dari gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2011). Bass dan Avolio (2011) menjelaskan indikator dari gaya kepemimpinan sebagai berikut.

1. Idealized Influence, mengindikasikan apakah seorang atasan itu mau memegang kepercayaan bawahan, menjaga keyakinan dan rasa hormat karyawan, menunjukkan dedikasi terhadap mereka, memenuhi harapan mereka dan bertindak sebagai panutan mereka.
2. Inspirational Motivation, mengindikasikan sampaisejauh mana seorang atasan mau memberikan pandangan dan menyediakan gambaran yang baik untuk membantu bawahan focus bekerja dan merasa bahwa pekerjaan mereka itu penting.
3. Intellectual Stimulation, mengindikasikan sampai sejauh mana seorang atasan mau memotivasi bawahan untuk memiliki kreatifitas dalam memecahkan masalah, menciptakan lingkungan yang membuat bawahan mampu menghadapi tantangan dan memotivasi bawahan untuk meningkatkan nilai dirinya sendiri bagi perusahaan.

4. Individualized Consideration, mengindikasikan sampai sejauh mana seorang atasan mau menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan bawahan, mampu mendelgasikan tugas dengan baik dan memperhatikan semua anggota tim.
5. Contingent Reward, menunjukkan sampai sejauh mana seorang atasan mau membimbing bawahan dalam penyelesaian tugas demi menghargai mereka, menegaskan ekspekstasi dan memberikan pengakuan terhadap pencapaian mereka.
6. Management- By- Exception, menilai apakah atasan mau menjelaskan dengan detail spesifikasi pekerjaan kepada bawahan, merasa puas dengan pencapaian bawahan dan memiliki prinsip “tidak perlu memperbaiki apa yang tidak rusak”.
7. Laissez- Faire, mengukur apakah atasan mau mempercayai bawahan untuk mengerjakan tugasnya sendiri.

2.2 Motivasi

2.2.1 Definisi Motivasi

Motivasi kerja adalah dorongan yang memperkuat daya yang dimiliki oleh karyawan untuk berjuang mencapai tujuan pribadi dan organisasi (Guterresa, 2020). Karyawan yang termotivasi akan memiliki pengaruh positif terhadap kemajuan kinerja mereka (Arifin, 2015; Manik, 2016). Banyak penelitian yang menekankan pentingnya motivasi kerja bagi karyawan pelayanan publik yang bekerja di instansi pemerintahan (Guterresa, 2020). Robbins dan Judges (2015), mendefinisikan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Terdapat teori – teori motivasi menurut para ahli, yaitu:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory)

Maslow (2017) menyatakan bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu kebutuhan fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan pengakuan, kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Teori yang digunakan didalam penelitian ini adalah teori motivasi Maslow. Kelima kebutuhan tersebut digambarkan dalam piramida kebutuhan berikut.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

2. Teori Kebutuhan McClelland's (McClelland's Theory of Needs)

Robbins dan Judges (2015), mengungkapkan teori Mc.Clelland bahwa hal-hal yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja meliputi:

- a. Kebutuhan akan pencapaian (nAch) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (nAff) adalah keinginan untuk berhubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

3. Teori X dan Y Mc. Gregor

Robbins dan Judges (2015), mengungkapkan teori X dan Y, Douglas McGregor bahwa Douglas McGregor mengusulkan dua sudut yang berbeda mengenai manusia, satu sisi secara mendasar negative dengan diberi label teori X, dan yang satu sisinya lagi secara mendasar positif dengan diberi label teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa dua sudut pandang sifat manusia tersebut didasarkan pada asumsi tertentu yang membentuk perilaku para pekerjanya. Di bawah ini adalah asumsi-asumsi dari setiap teori, yaitu:

- a. Teori X (negatif) berasumsi bahwa para pekerja pada dasarnya tidak menyukai bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab sehingga harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukan pekerjaannya.
- b. Teori Y (positif) berasumsi bahwa para pekerja pada dasarnya menyukai bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu para pekerja memandang

pekerjaannya sebagai suatu hal yang alamiah seperti istirahat, atau bermain dan maka dari itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima.

4. ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer (Ibietan, 2010), yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. Existence needs, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefits.
- b. Relatedness needs, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. Growth needs, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

5. Teori Self Determination (SDT)

Termotivasi berarti tergerak untuk melakukan sesuatu. Seseorang yang merasa tidak ada dorongan atau inspirasi untuk bertindak dengan demikian dicirikan sebagai tidak termotivasi, sedangkan seseorang yang diberi energi atau diaktifkan menuju suatu tujuan dianggap termotivasi (Ryan dan Deci, 2000). Dalam teori Self Determination (Ryan dan Deci, 2000), motivasi dapat dibedakan dua jenis motivasi berdasarkan alasan atau tujuan yang berbeda yang menimbulkan suatu tindakan. Perbedaan paling mendasar adalah antara motivasi intrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena itu secara inheren menarik atau menyenangkan, dan motivasi ekstrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena mengarah pada hasil yang dapat dipisahkan. Motivasi

intrinsik didefinisikan sebagai melakukan suatu aktivitas untuk kepuasan, ketika termotivasi secara intrinsik, seseorang tergerak untuk bertindak untuk kesenangan atau tantangan yang menyertainya daripada karena dorongan, tekanan, atau penghargaan eksternal. Motivasi ekstrinsik adalah konstruk yang berkaitan setiap kali suatu kegiatan dilakukan untuk mencapai beberapa hasil yang dapat dipisahkan.

2.2.2 Indikator Motivasi Kerja

Ryan dan Deci (diacu dalam Hennessey *et al*, 2015) membagi dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu:

1. Faktor Internal

Tremblay *et al* (2009), menyatakan bahwa faktor motivasi internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup.

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

b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal adanya penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, kepemimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang (Tremblay *et al*, 2009). Faktor-faktor eksternal antara lain:

a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi 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 ditempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utaman bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melakukan kerja dengan baik tanpa melakukan keasalahn. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap samapai tua nanti. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e. Status dan tanggung jawab.

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

semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya.

f. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan.

Maslow (2017), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisik:

- a. Pemberian bonus
- b. Uang makan
- c. Uang transport
- d. Fasilitas perumahan

2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan:

- a. Tunjangan kesehatan
- b. Asuransi kecelakaan
- c. Perlengkapan keselamatan kerja

3. Kebutuhan sosial:
 - a. Teman
 - b. Interaksi
4. Kebutuhan akan penghargaan:
 - a. Penghargaan diri
 - b. Pengakuan akan prestasi
5. Kebutuhan perwujudan diri indikatornya adalah kemampuan keterampilan potensial optimal.

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Definisi Kinerja Pegawai

Prestasi kerja atau kinerja dianggap sebagai kriteria utama penilaian dalam manajemen sumber daya manusia (Villagrasa *et al*, 2019). Penilaian untuk proses organisasi, seperti seleksi personel, kompensasi dan penghargaan, atau pelatihan. Terlepas dari tujuan evaluasi, organisasi perlu penilaian kinerja yang akurat, dan bahkan lebih baik jika mereka menghasilkan hasil yang sama sekaligus menghemat waktu dan tenaga (DeNisi & Murphy, 2017). Campbell dan Wiernik (2015), mendefinisikan kinerja sebagai konstruk yang terdiri dari perilaku di bawah pengendalian yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Campbell dan Wiernik (2015), menekankan bahwa kinerja adalah seperangkat perilaku, bukan variabel yang menentukan perilaku ini atau hasil mereka. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Bernardin dan Russel (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja untuk periode tertentu. Jadi penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang sangatlah tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, 2004). Koopmans *et al* (2013) mendefinisikan kinerja pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Hal ini berisi perilaku yang berada dibawah kontrol dari individu itu sendiri, kecuali perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan atau merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Teori kinerja dan indikator dari variable kinerja yang akan digunakan didalam penelitian ini adalah teori dan indikator dari Koopmans. Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi (Robbins dan Judge, 2015) adalah sebagai berikut :

- 1) Penilaian dipergunakan untuk pengambilan keputusan personalia yang penting seperti dalam hal promosi, transfer atau pemberhentian.

- 2) Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- 3) Penilaian kinerja dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan.
- 4) Penilaian kinerja untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap karyawan tentang bagaimana organisasi/perusahaan memandang kinerja mereka.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara sistematis dan konsisten ke arah obyektifitas yang tinggi. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menentukan penghargaan. Penilaian kinerja adalah mengukur efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi. Penilaian yang efektif harus mengidentifikasi kinerja yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria-kriteria yang harus diukur dan selanjutnya memberi masukan kepada pegawai atau karyawan.

2.3.2 Indikator Yang Mempengaruhi Kinerja

Bernardin dan Russel (2013) mengajukan enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

a. Kualitas

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan

c. Batas waktu

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

d. Efektifitas sumber daya

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan pengawasan

Merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Integritas pribadi

Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Robbins dan Judge (2015) ada beberapa Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut kordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Menurut Koopmans *et al* (2013) terdapat empat indikator dari kinerja, yaitu: *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance* dan *counterproductive work behaviour* .

1. *Task performance* adalah kecakapan (contoh: kompetensi) individu untuk dapat melakukan sebuah tugas. Terdapat lima hal yang menjadi bagian dari task performance, yaitu job-specific task proficiency, non-job-specific task proficiency, written and oral communication, supervision/leadership, management/administration.
2. *Contextual performance* cenderung kepada aktivitas yang tidak berkontribusi pada technical core tapi mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis yang ingin dicapai oleh organisasi.
3. *Adaptive performance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengubah perilaku individu tersebut untuk menyesuaikan dengan tuntutan

lingkungan kerja. Pekerja yang memiliki adaptive performance yang tinggi di sebuah organisasi cenderung memiliki keuntungan dalam kesempatan kerja dibandingkan pekerja yang tidak bisa.

4. *Contraproductive Work Behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertentangan dengan kepentingan sah organisasi. Perilaku ini dapat merugikan organisasi atau orang dalam organisasi termasuk karyawan dan klien, pelanggan, atau pasien.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tinjauan empiris merupakan hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro. Beberapa studi empiris yang menjadi acuan penulisan tesis ini antara lain.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Judul Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Dengan Penelitian Ini
1	Devany and Arquisola (2020)	Expectancy and Sales Personnel Motivation to Continue Work Performance During the Covid 19 Pandemic.	Selama pandemi Covid19 seluruh karyawan mengalami penurunan kinerja akibat hilangnya motivasi untuk bekerja selama pandemi.	Penelitian ini juga meneliti peranan motivasi bagi karyawan saat bekerja di tengah pandemi.

No	Nama/Judul Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Dengan Penelitian Ini
2	Nilasari <i>et al</i> (2021)	Changes In Motivation That Affect Employee Performance During The Covid 19 Pandemic	Selama masa pandemi, motivasi yang dimiliki karyawan menjadi berubah dan sangat mempengaruhi kinerja yang mereka miliki. Demi menjaga karyawan tetap memiliki motivasi saat bekerja maka perusahaan disarankan memotivasi karyawan dari sisi ekstrinsik.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan saat bekerja di tengah pandemi.
3	Siddiqui (2019)	Impact of Motivation on Employees Performance in Pakistan.	Motivasi yang diberikan oleh pemimpin perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
4	Azizah <i>et al</i> (2020)	Transformational or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic?	transaksional sama -sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pengajar di universitas Islam ditengah pandemi.	Penelitian ini juga meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang bekerja di tengah pandemi Covid19.
5	Daraba <i>et al</i> (2021)	Working From Home During The Corona Pandemic: Investigating The Role of Authentic Leadership, Psychological Capital, and Gender On Employee Performance.	Hasil temuan penelitian ini ialah kepemimpinan yang ditunjukkan saat bekerja dari rumah selama pandemi (<i>Working From Home</i>) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan selama pandemi (<i>Working From Home</i>).

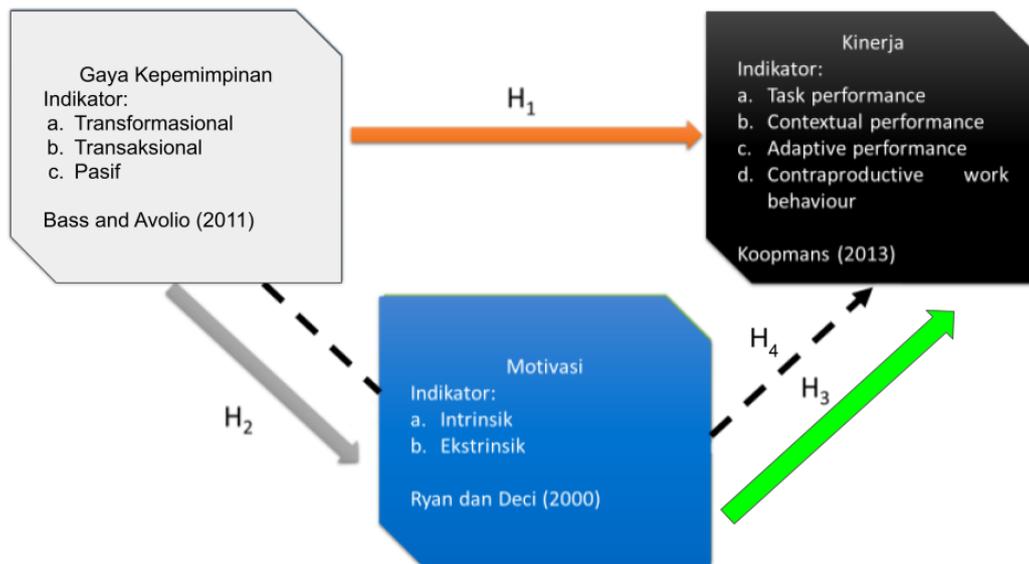
No	Nama/Judul Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Dengan Penelitian Ini
6	Sougui <i>et al</i> (2015)	The Impact of Leadership Styles on Employees' Performance in Telecom Engineering Companies	Hasil temuan penelitian ini ialah keempat bentuk kepemimpinan (transformatif, transaksional, servant, dan Laissez-Faire) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
7	Syafii <i>et al</i> (2015)	The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as Mediating Variable of Leadership Style Related with The Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kultur perusahaan dan motivasi karyawan memiliki peranan mediasi secara parsial didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini juga meneliti peran motivasi sebagai mediasi didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
8	Al Khajeh (2018)	Impact of Leadership Styles on Organizational Performance	Temuan dalam penelitian ini ialah kepemimpinan tipe karismatik, birokratik dan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan tipe transformatif, autokratik dan demokratik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
9	Susanto <i>et al</i> (2020)	The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance: Evaluating the Role of Work Motivation.	Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan dan motivasi kerja secara signifikan memiliki peranan mediasi didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini juga meneliti peran motivasi sebagai mediasi didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

No	Nama/Judul Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Dengan Penelitian Ini
10	Naile and Selesho (2014)	The Role of Leadership in Employee Motivation	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat antara kepemimpinan dan komitmen karyawan didalam meningkatkan kinerja. Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa kepemimpinan yang menimbulkan rasa percaya antara atasan dan bawahan menginspirasi timbulnya kesamaan visi, mendorong kreativitas dan memperkuat aspek positif didalam pengembangan motivasi pegawai.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan
11	Buble <i>et al</i> (2014)	The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditunjukkan para manajer memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja bawahan, dan kepemimpinan tersebut lebih mempengaruhi peningkatan motivasi intrinsik dibanding motivasi ekstrinsik. Buble et al (2014), juga menemukan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh para manajer berbeda di tiap – tiap tingkatan manajemen	Penelitian ini juga meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan

No	Nama/Judul Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Dengan Penelitian Ini
12	Guteressa <i>et al</i> (2020)	The Role of Work Motivation as a Mediator on The Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan baik secara langsung maupun melalui peranan mediasi motivasi kerja, sehingga kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat motivasi karyawan sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja mereka.	Penelitian ini juga meneliti peran motivasi sebagai mediasi didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
13	Laksmiana and Riana (2020)	Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Selain itu hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik memiliki peranan mediasi secara signifikan didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini juga meneliti peran motivasi sebagai mediasi didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.5 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat digambarkan paradigma kerangka berpikir penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

A. Pengaruh Positif Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Seorang pengelola perusahaan akan mencapai tujuan yang diharapkan ketika semua elemen perusahaan berhasil bekerja sama mejalani keputusan yang dibuatnya dengan baik. Seorang pengelola dengan pengelola lainnya tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Bass dan Avolio (diacu dalam Yukl, 2010) mengidentifikasi dua tipe pendekatan kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional. Perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis, dan pemudahan perilaku.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azizah *et al* (2020) dan Daraba *et al* (2021), menemukan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pengajar di universitas Islam

ditengah pandemi dan kepemimpinan yang ditunjukkan saat bekerja dari rumah selama pandemi (*Working From Home*) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sougui *et al* (2015) dan Al Khajeh (2018), menemukan keempat bentuk kepemimpinan (transformasional, transaksional, servant, dan Laissez-Faire) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan tipe karismatik, birokratik dan transaksional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan tipe transformasional, autokratik dan demokratik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat disusun hipotesis berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.

B. Pengaruh Positif Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Seseorang yang merasa tidak ada dorongan atau inspirasi untuk bertindak dengan demikian dicirikan sebagai tidak termotivasi, sedangkan seseorang yang diberi energi atau diaktifkan menuju suatu tujuan dianggap termotivasi (Ryan dan Deci, 2000). Dalam teori Self Determination (Ryan dan Deci, 2000), motivasi dapat dibedakan dua jenis motivasi berdasarkan alasan atau tujuan yang berbeda yang menimbulkan suatu tindakan. Penelitian yang dilakukan oleh Naile dan Selesho (2014), menemukan bahwa terdapat hubungan kuat antara kepemimpinan dan komitmen karyawan didalam meningkatkan kinerja.

Naile dan Selesho (2014) juga menemukan bahwa kepemimpinan yang menimbulkan rasa percaya antara atasan dan bawahan menginspirasi timbulnya kesamaan visi, mendorong kreativitas dan memperkuat aspek positif didalam

pengembangan motivasi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Buble *et al* (2014), menemukan bahwa kepemimpinan yang ditunjukkan para manajer memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja bawahan, dan kepemimpinan tersebut lebih mempengaruhi peningkatan motivasi intrinsik dibanding motivasi ekstrinsik. Buble *et al* (2014), juga menemukan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh para manajer berbeda di tiap – tiap tingkatan manajemen. Berdasarkan hal tersebut dapat disusun hipotesis berikut:

H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.

C. Pengaruh Positif Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang memperkuat daya yang dimiliki oleh karyawan untuk berjuang mencapai tujuan pribadi dan organisasi (Guterresa, 2020). Karyawan yang termotivasi akan memiliki pengaruh positif terhadap kemajuan kinerja mereka (Arifin, 2015; Manik, 2016). Robbins dan Judges (2015), mendefinisikan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Banyak penelitian yang menekankan pentingnya motivasi kerja bagi karyawan pelayanan publik yang bekerja di instansi pemerintahan, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Guterresa (2020).

Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja juga dilakukan oleh peneliti selain Guterresa (2020). Penelitian terdahulu yang lain juga dilakukan oleh Devany dan Arquisola (2020), Nilasari *et al* (2021) dan Siddiqui (2019). Devany dan Arquisola (2020), menemukan bahwa selama

masa pandemi, motivasi yang dimiliki karyawan menjadi berubah dan sangat mempengaruhi kinerja yang mereka miliki. Nilasari et al (2021) dan Siddiqui (2019) menyatakan bahwa motivasi yang diberikan oleh pemimpin perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disusun hipotesis berikut:

H₃: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Pandemi Virus COVID-19 yang menyebar secara cepat membuat banyak orang akhirnya bekerja di luar kantor alias di rumah atau Work From Home (WFH), yakni demi menghindari penyebaran virus tersebut lebih lanjut. Ketetapan ini juga berlaku bagi para ASN Dinas Perdagangan Kota Metro. Seiring kebijakan yang sudah ditentukan pemerintah, melalui Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menteri PAN-RB), menimbulkan beberapa kebijakan baru yang memberatkan dan menurunkan motivasi bekerja ASN. Diantaranya:

1. ASN Kerja dari Rumah
2. ASN Dilarang Cuti
3. ASN dilarang Mudik
5. Gaji ASN terancam dipotong

Peneliti telah melakukan penelitian pendahulu dimana pada tahun 2021 ditemukan adanya penurunan kualitas kepemimpinan dan penurunan motivasi kerja

membuat kinerja ASN Dinas Perdagangan Kota Metro ikut menurun dibanding tahun 2019. Kedua variabel tersebut diduga menjadi alasan menurunnya kinerja sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Syafii *et al* (2015), Guteressa *et al* (2020), Susanto *et al* (2020) serta Laksmana and Riana (2020). Penelitian yang dilakukan oleh Syafii *et al* (2015), menunjukkan bahwa kultur perusahaan dan motivasi karyawan memiliki peranan mediasi secara parsial didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Guteressa *et al* (2020) didalam penelitiannya menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan baik secara langsung maupun melalui peranan mediasi motivasi kerja, sehingga kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat motivasi karyawan sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanto *et al* (2020) menunjukkan hasil dimana kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan dan motivasi kerja secara signifikan memiliki peranan mediasi didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Laksmana and Riana (2020) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik memiliki peranan mediasi secara signifikan didalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat disusun hipotesis berikut:

H₄: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro melalui mediasi motivasi.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada ilmu sosial, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur perilaku, pendapat, atau sikap (Cooper dan Schindler, 2013). Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian noneksperimen (survei). Penelitian survei melakukan kajian terhadap populasi yang besar maupun populasi yang kecil dengan cara menyeleksi sampel yang dipilih dari populasi tersebut guna menemukan insidensi, sebaran (distribusi), atau interrelasi relatif dari variabel-variabel sosiologis dan psikologis (Cooper dan Schindler, 2013). Dalam pelaksanaannya, penelitian survei pada disertasi ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan metode struktural eksplanasi.

Penelitian deskriptif dilakukan untuk menggambarkan profil, karakteristik, atau aspek-aspek yang relevan dari variabel-variabel yang diamati dalam penelitian, baik yang berkaitan dengan manusia, organisasi, industri, atau lainnya (Sekaran dan Bougie, 2013). Metode penelitian deskriptif yang akan digunakan oleh peneliti berfungsi untuk mendapatkan informasi yang aktual tentang peran mediasi motivasi dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro. Metode penelitian struktural eksplanasi yang akan dilakukan peneliti bertujuan untuk menemukan dan menganalisis tentang peran mediasi motivasi dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan

Kota Metro melalui pengembangan model struktural berbasis metoda kuadrat terkecil atau yang biasa disebut PLS-SEM pada objek-objek penelitian yang terkait dalam penelitian ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder. Data primer dan data sekunder dijelaskan sebagai berikut.

1. Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sugiyono, 2015). Data primer diperoleh dari karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro sebagai responden dengan instrumen berupa angket atau kuesioner. Sebagai data pendukung, diperoleh melalui wawancara dengan karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.
2. Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian secara tidak langsung, melalui perantara (Sugiyono, 2015). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi penilaian kinerja dan biodata karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro yang ada dalam arsip basis data.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode angket atau kuesioner. Kuesioner akan digunakan dalam melakukan penelitian kuantitatif, dimana peneliti ingin mendapatkan profil

keseluruhan karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro. Melalui kuesioner, responden diminta untuk menjawab pertanyaan tentang fakta, sikap, keyakinan, perilaku dan pengalaman sebagai karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan topik yang akan diteliti. Kuesioner di dalam penelitian ini akan dilakukan dalam bentuk kuesioner online untuk membatasi kontak di tengah pandemi Covid19. Pilihan peneliti dalam penyebaran kuesioner berbasis online sebagai instrumen penelitian didasari atas beberapa kemudahan dan keuntungan baik dalam proses maupun hasilnya, antara lain (Madariaga *et al*, 2017):

1. Individu atau kelompok tertentu dapat lebih mudah dihubungi secara online dalam jumlah yang lebih besar dibanding kuesioner yang tidak melalui internet.
2. Waktu respon lebih cepat dibanding kuesioner yang tidak berbasis internet.
3. Penelitian survei berbasis internet lebih menghemat waktu penelitian
4. Survei berbasis internet lebih menghemat biaya penelitian dalam hal pengumpulan data
5. Tingkat respon lebih tinggi dibandingkan metoda penyebaran kuesioner lainnya.
6. Dari segi kualitas, terbukti hasil survei online tidak lebih rendah dibandingkan dengan survei berbasis kertas.

Data yang diperoleh dari hasil angket untuk masing-masing variabel yaitu tingkat Kepemimpinan (X), Motivasi (M) dan Kinerja Karyawan (Y) digunakan Skala Likert, dimana alternatif jawaban responden diberikan skor 1 sampai 5, selanjutnya nilai-nilai dari jawaban responden dijumlahkan berdasarkan bobot nilai seperti terlihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Bobot Nilai Variabel Penelitian (X, M dan Y)

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.4 Obyek Penelitian

Obyek yang akan dijadikan sampel didalam penelitian ini dipilih menggunakan metode purposive sampling. Purposive sampling adalah metode pengambilan sampel non-probabilitas dan ini terjadi ketika elemen yang dipilih untuk sampel dipilih berdasarkan penilaian peneliti (Sugiyono, 2015). Obyek yang akan diteliti didalam penelitian ini adalah karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro. Populasi dari penelitian adalah karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro yang saat ini berjumlah 129 orang dimana semuanya berasal dari 47 tenaga PNS dan 82 tenaga honorer atau kontrak. Penelitian yang dilaksanakan ini merupakan penelitian sensus yaitu menjadikan seluruh 129 karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro dari berbagai jabatan sebagai responden dalam penelitian ini.

Besaran sampel karyawan yang akan disurvei dikaitkan dengan kebutuhan minimum alat statistik yang digunakan akan peneliti dalam pengolahan data dan analisis. Sampel didalam penelitian ini dibagi kedalam 2 kelompok yaitu pimpinan dan staff yang dibagi berdasarkan teknik pengambilan sampel *stratified purposive sampling*. *Stratified purposive sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan suatu tingkatan (strata) pada elemen populasi (Sugiyono, 2015). Elemen populasi dibagi menjadi beberapa tingkatan (stratifikasi)

berdasarkan karakter yang melekat padanya. Dalam stratified purposive sampling elemen populasi dikelompokkan pada tingkatan-tingkatan tertentu dengan tujuan pengambilan sampel akan merata pada seluruh tingkatan dan sampel mewakili karakter seluruh elemen populasi yang heterogen (Sugiyono, 2015). Tabel 3.2 dibawah menunjukkan pembagian responden yang akan dijadikan sampel didalam penelitian.

Tabel 3.2 Daftar Pegawai Dinas Perdagangan Kota Metro

No	Jabatan	Pangkat	Jumlah
Pimpinan			
1	Kepala Dinas Perdagangan	IV/c	1
2	Kepala Bidang Perdagangan	IV/a	1
3	Kepala Seksi Pengembangan Usaha dan Kemitraan	IV/a	1
4	Kepala Seksi Perlindungan Konsumen	III/d	1
5	Kasubbag	III/d	1
6	Kepala Bidang Pasar	III/d	1
7	Kepala Seksi Pembinaan & Penataan Pedagang	III/d	1
8	Kepala Seksi Pembangunan dan Pengembangan Sarana Pasar	III/d	1
9	Kepala Seksi Pendapatan	III/d	1
10	Kepala UPTD Pengelolaan Pasar	III/d	1
11	Kasubbag	III/c	1
12	Kepala UPTD Metrologi Legal	III/c	1
13	Kasubbag TU UPTD Pengelolaan Pasar	III/b	1
14	Kepala Seksi Pengendalian Usaha	III/b	1
15	Bendahara Pengeluaran	III/b	1
16	Kasubbag TU UPTD Metrologi Legal	III/b	1

No	Jabatan	Pangkat	Jumlah
Staff			
1	Sekretaris Dinas Perdagangan	IV/a	1
2	Staf Ahli Sekretariat	IV/a	1
3	Analisis Bidang Pasar	IV/a	1
4	Analisis Mutu Produk Pangan	IV/a	1
5	Analisis Bidang Pasar	IV/a	1
6	Fasilitator Kelembagaan Pemasaran	IV/a	1
7	Pengelola Sarana Prasarana Kantor, Bidang Umum, dan Kepegawaian	III/d	1
8	Analisis Perencanaan pada Subbag Perencanaan, Keuangan, Evaluasi dan Pelaporan	III/d	1
9	Penyusun Rencana Informasi Pengembangan Usaha	III/d	1
10	Fungsional Umum	III/d	1
11	Pengelola Fasilitas Meditasi Perlindungan Konsumen	III/c	1
12	Fungsional Umum UPTD Pengelolaan Pasar	III/c	1
13	Pengadministrasian Sarana Pengembangan Usaha	III/b	1
14	Penyusun Rencana Informasi Pengembangan Usaha	III/b	1
15	Pengelola Pendapatan	III/b	1
16	Pengadministrasian Umum Bidang Pembinaan dan Penataan	III/a	1
17	Staf Kasi Pembangunan, Pengembangan dan Kemitraan	III/a	1
18	Administrasi	II/d	1
19	Administrasi	II/c	1
20	Fungsional Umum	II/c	1
21	Staff	II/b	1
22	Administrasi	II/b	3
23	Fungsional Umum	II/b	5
24	Fungsional Umum	I/b	2
25	Staff	Honorer	82

Tabel 3.2 di atas menunjukkan pembagian sampel menjadi 16 orang pimpinan dan 113 staff. Pada tahun 2023 terdapat tambahan karyawan sehingga jumlah sampel menjadi 300 orang. Penentuan besaran sampel yang berdasarkan kriteria di

atas, mengacu pada ketentuan jumlah sampel penelitian dapat disesuaikan dengan kebutuhan peneliti, sehingga acuan penentuan sampel menjadi beragam/tidak tunggal (Wolf *et al*, 2013). Berkaitan dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis tentang peran mediasi motivasi dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro, maka peneliti melakukan pengolahan data menggunakan statistika inferensi berupa pengembangan model struktural berbasis varians dengan alat statistik SmartPLS.

3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka terdapat 3 (tiga) variabel yang diteliti yaitu variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan (X), Motivasi (M) serta Kinerja Pegawai (Y). Berikut adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini:

Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Uraian	Indikator	Rujukan Kuisisioner	Skala
Kepemimpinan (X)	Bass & Avolio dalam Yukl (2010) mengemukakan adanya empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: Kharisma, Pengaruh yang Ideal, Inspirasi, Rangsangan intelektual dan Perhatian Individual. Bass dan Avolio (2011) mengembangkan dengan memasukkan dimensi lain, yang disebut gaya kepemimpinan pasif.	Kepemimpinan transformasional	Bass dan Avolio (2011)	Likert
		Kepemimpinan transaksional	Bass dan Avolio (2011)	
		Kepemimpinan pasif	Bass dan Avolio (2011)	

Variabel	Uraian	Indikator	Rujukan Kuisisioner	Skala
Motivasi (M)	Dalam teori Self Determination (Ryan dan Deci, 2000), motivasi dapat dibedakan dua jenis motivasi berdasarkan alasan atau tujuan yang berbeda yang menimbulkan suatu tindakan.	Intrinsik	Ryan dan Deci (diadaptasi oleh Tremblay <i>et al</i> , 2009)	Likert
		Ekstrinsik	Ryan dan Deci (diadaptasi oleh Tremblay <i>et al</i> , 2009)	
Kinerja Pegawai (Y)	Koopmans <i>et al</i> (2013) mendefinisikan kinerja pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Hal ini berisi perilaku yang berada dibawah kontrol dari individu itu sendiri, kecuali perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya.	Task performance	Koopmans <i>et al</i> (diadaptasi oleh Villagrasa <i>et al</i> , 2019)	Likert
		Contextual performance	Koopmans <i>et al</i> (diadaptasi oleh Villagrasa <i>et al</i> , 2019)	
		Adaptive performance	Koopmans <i>et al</i> (diadaptasi oleh Villagrasa <i>et al</i> , 2019)	
		Contraproductive Work Behaviour	Koopmans <i>et al</i> (diadaptasi oleh Villagrasa <i>et al</i> , 2019)	

3.6 Pengujian Data

Pengujian data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji normalitas, uji validitas dan uji realibilitas.

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah data yang dikumpulkan memiliki sebaran respon yang normal (Sugiyono, 2015). Uji normalitas akan dilakukan menggunakan *test of normality Kolmogorov–Smirnov* pada perangkat SPSS. Cara mengetahui signifikan atau tidak signifikan hasil uji normalitas adalah dengan memperhatikan bilangan pada kolom signifikansi (Sig.). Jika signifikansi (nilai sig) pada output dibawah 0,05, maka data dari populasi yang berdistribusi normal namun jika signifikansi yang diperoleh diatas 0,05, maka data bukan populasi yang berdistribusi normal.

2. Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik instrumen yang dikembangkan mampu mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk diukur (Cooper dan Schindler, 2014; Sekaran dan Bougie, 2013). Uji validitas instrumen ini menjadi penting, karena diperlukan untuk memastikan apakah instrumen penelitian yang sudah dibuat benar-benar mampu mengukur hal yang dinyatakan oleh peneliti. Suatu instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila instrument tersebut menjalankan fungsi ukurnya. Pengukuran validitas didalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan analisis faktor. Analisis faktor bertujuan melihatseberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variable (Hair *et al*, 2016). Menurut Hair *et al* (2016), analisis faktor pada model SEM-PLS dilakukan

dengan menghitung nilai loading factor dan nilai AVE. Kriteria penilaian didasarkan pada nilai *loading factor* dan nilai AVE diatas 0,5 (Hair et al, 2016).

3. Uji Reliabilitas

Sebuah pengukuran dinyatakan reliabel jika sampai pada suatu tingkat tertentu menunjukkan hasil yang stabil dan konsisten (Cooper dan Schindler, 2014; Sekaran dan Bougie, 2013). Instrumen yang handal (reliable) dapat dinyatakan dalam 3 perspektif, yaitu stabilitas (stability), ekuivalensi (equivalence), dan konsisten (internal consistency) (Cooper & Schindler, 2014):

- a. Stabil, jika hasil instrumen tetap menunjukkan hasil yang sama walaupun dilakukan pengukuran yang berulang pada orang yang sama dengan instrumen yang sama.
- b. Ekuivalen, menunjukkan tingkat variasi pada suatu waktu tertentu di antara hasil yang didapat dari beberapa responden/sampel yang berbeda.
- c. Konsistensi akan terlihat jika dalam instrumen penelitian terlihat homogenitas atau similaritas respon yang diberikan oleh responden terhadap suatu maksud tertentu yang akan diukur.

Reliabilitas pada pengujian data struktural berbasis PLS dapat dilihat melalui nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* (Hair et al, 2016). Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitasnya lebih besar dari 0,7 (Hair et al, 2016).

3.7 Teknik Analisa Data

Dalam menguji suatu hipotesis peneliti dapat menggunakan berbagai metode analisis. Apabila hipotesis dan kerangka analisis merupakan regresi berstruktur, maka peneliti dapat menggunakan salah satu teknik analisis, yaitu teknik analisis SEM atau *Structural Equation Modelling*. *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah metode analisis data multivariat generasi kedua yang sering digunakan menguji model linear dan penelitian kausal yang didukung secara teoritis yang juga dapat menjadi alat penelitian yang kuat baik bagi penelitian yang sederhana maupun penelitian yang kompleks (Xiong *et al*, 2015). Saat ini, SEM berkembang menjadi suatu teknik modeling statistika yang digunakan secara luas, termasuk dalam kajian ilmu perilaku (*behavior science*). *Structural Equation Modeling* (SEM) dinyatakan sebagai suatu alat analisis statistik yang merupakan gabungan atau kombinasi dari analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur (*path analysis*) (Hair *et al*, 2016). Saat ini berkembang 2 tipe algoritma dalam perkembangan persamaan model struktural penelitian, yaitu *Covariance Based SEM* (CB-SEM) dan *Partial Least Square SEM* (PLS-SEM).

Covariance Based SEM (CB-SEM) dan *Partial Least Square SEM* (PLS-SEM) keduanya memiliki persyaratan data minimum yang berbeda. Peneliti atau praktisi yang menggunakan CB-SEM harus mencapai asumsi minimal kecukupan data sebanyak 200 data atau lebih, sementara ukuran data minimum yang diperlukan dalam PLS jauh lebih sedikit dibandingkan dengan CB-SEM (Hair *et al*, 2016). PLS-SEM tidak mensyaratkan asumsi dasar pemenuhan sampel minimum, dikarenakan terbukti tidak teridentifikasi adanya masalah dengan ukuran sampel yang kecil. Beberapa alat statistik berbasis software yang dapat digunakan untuk

pengolahan PLS-SEM adalah PLS-Graph, Visual-PLS, SmartPLS, and WarpPLS (Wong, 2019). PLS-SEM hadir sebagai alternatif lain di saat beberapa asumsi dasar penggunaan CB-SEM tidak terpenuhi, atau dikarenakan esensi tujuan penelitian yang mengarahkan peneliti untuk menggunakan PLS-SEM (Wong, 2019).

3.8 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan melalui data yang diolah melalui software SmartPLS V2.3 untuk menampilkan dan melakukan pengujian hipotesis mengenai *leadership style* dan motivasi karyawan atas kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji secara parsial / individual (Uji t). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial (individual) menerangkan apakah masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara hasil *path coefficient* yang ditunjukkan oleh nilai $T_{\text{statistic}}$ dengan T_{table} . Jika nilai $T_{\text{statistic}}$ lebih tinggi dibandingkan nilai T_{table} , berarti hipotesis terdukung. Untuk tingkat keyakinan 95% (alpha 5%) maka nilai T-tabel untuk hipotesis *two-tailed* adalah $> 1,96$ (Hair *et al*, 2007). Adapun prosedur pengujian yang digunakan, sebagai berikut :

- a) Jika nilai signifikansi Uji t $> 1,96$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel bebas yang terdiri dari *leadership style* dan motivasi karyawan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.

- b) Jika nilai signifikansi Uji $t < 1,96$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel bebas yang terdiri dari *leadership style* dan motivasi karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung dengan motivasi sebagai variabel mediasi menunjukkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 tidak didukung, kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik pengaplikasian kepemimpinan maka kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung tidak akan terpengaruh.
2. Hipotesis 2 didukung, yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Semakin baik pengaplikasian kepemimpinan maka motivasi yang ditunjukkan oleh karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung akan semakin meningkat.
3. Hipotesis 3 didukung, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung akan semakin meningkat.
4. Hipotesis 4 didukung, yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui mediasi motivasi. Semakin baik motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan maka semakin meningkat kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro Lampung.

5.2 Saran

Hasil dari penilaian respon kuisioner membuat peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penilaian respon kuisioner dengan penilaian terendah “kepemimpinan pasif” dapat diajukan saran yaitu memberikan pelatihan kepemimpinan bagi karyawan Dinas Perdagangan Kota Metro dengan tujuan sebagai berikut:
 - a. Mendelegasikan tugas kepada karyawan yang memiliki kemampuan yang tepat untuk proyek tersebut dan menjalin komunikasi terbuka dan jelas dengan tujuan memberikan instruksi yang jelas sehingga karyawan memiliki pengertian yang sama akan apa yang harus dilakukan dalam menyelesaikan suatu proyek pekerjaan. Hal ini juga merupakan kesempatan untuk mengembangkan dan menumbuhkan keterampilan dan kepercayaan diri anggota tim.
 - b. Merancang sistem reward dan punishment yang tepat untuk mendorong karyawan bekerja dengan lebih efektif.
 - c. Tidak bersikap pasif tetapi aktif mendorong karier dan pengembangan karyawan. Memberikan dukungan setiap individu untuk menggali lebih dalam bakat dan memaksimalkan potensinya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan metode lain yang lebih baik dan efisien.
2. Berdasarkan hasil penilaian respon kuisioner dapat diajukan saran sebagai berikut :
 - a. Membuat sebuah tantangan personal kepada karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan potensi diri atau skill.

- b. Menggali rasa penasarannya karyawan dengan sebuah topik pembahasan yang baru dan menarik.
 - c. Melakukan kegiatan pelatihan seperti LDK (Latihan Dasar Kepemimpinan) yang dapat meningkatkan aktualisasi diri karyawan
 - d. Membangun fondasi kerja sama tim yang solid, yang dapat menumbuhkan rasa nyaman bagi karyawan.
3. Untuk meningkatkan kinerja dapat diajukan saran sebagai berikut :
- a. Menciptakan komunikasi yang baik antar karyawan, sehingga antar karyawan bisa saling diskusi dalam membuat rencana kerja dan saling mengingatkan akan target didalam penyelesaian pekerjaan mereka.
 - b. Memberi pelatihan profesionalitas didalam bekerja, sehingga karyawan dapat bekerja secara profesional tanpa melibatkan masalah diluar pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Khajeh, Ebrahim Hasan. 2018. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018 (2018), Article ID 687849, 10 pages, ISSN : 2166-0018.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., and Kramer, S. J. 2004. Leader Behaviors and The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*. 15, 5–32.
- Arifin, H. M. 2015. The Influence Of Competence, Motivation, And Organisational Culture To High School Teacher Job Satisfaction And Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Azizah, Yunita Noor., Muhammad Khairul Rijal., Romainur., Umi Nuriyatur Rohmah., Syatria Adymas Pranajaya., Zulaecha Ngiu., Abdul Mufid., Agus Purwanto., Dahlia Haliah Ma`u. 2020. Transformational or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic? *Sys Rev Pharm* 2020;11(7):577-588.
- Bass, B. and Avolio, B. 1994. *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. and Avolio, B. 2011. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual*, 3rd ed. CA: Mind Garden.
- Bernardin, H. J and Russell, J. E. A. 2013. *Human Resource Management*, Sixth Edition. New York: McGrawHill.
- Buble, Mario, Ana Juras and Ivan Matić. 2014. The Relationship Between Managers' Leadership Styles and Motivation. *Management*, Vol. 19, 2014, 1, pp. 161-193
- Burns, C., and West, M. A. 2003. Individual, Climate, and Group Interaction Processes as Predictors of Work Team Innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
- Campbell, J. P., and Wiernik, B. M. 2015. The Modeling And Assessment Of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Cooper, Donald and Pamela Schindler. 2013. *Business Research Methods: 12th Edition*. USA: McGraw Hill.

- Cummings, G.G., W. Midodzi., C.A. Wong, and C.A. Estabrooks. 2010. The Contribution of Hospital Nursing Leadership Styles to 30 Day Patient Mortality. *Nursing Research* 59 (5).
- Daraba, Dahyar., Hillman Wirawan., Rudi Salam and Muhammad Faisal. 2021. Working From Home During The Corona Pandemic: Investigating The Role of Authentic Leadership, Psychological Capital, and Gender On Employee Performance. *Cogent Business & Management* (2021), 8: 1885573.
- DeNisi, A. S., and Murphy, K. R. 2017. Performance Appraisal And Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102, 421-433.
- Devany, Luh and Maria Jacinta Arquisola. 2020. Expectancy and Sales Personnel Motivation to Continue Work Performance During The Covid19 Pandemic. *The 4th International Conference on Family Business and Entrepreneurship* 2020.
- Dess, G.G. and Picken, J. C. 2000. Changing Roles: Leadership In The 21st Century. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 18–33.
- Dharmawan, I Made Yusa. 2011. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar*. Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar (tidak dipublikasikan). 200 hal.
- Dzulfaroh, A. N. 2021. Hari Ini dalam Sejarah: WHO Tetapkan Covid-19 Sebagai Pandemi Global. Kompas. Diunduh dari <https://www.kompas.com/> pada [Agustus 2021].
- Guteressa, Luisinha Fonseca Da Costa Guterresaa, Armanu Thoyib and Rofiaty. 2020. The Role of Work Motivation as a Mediator on The Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance. *Management Science Letters* 10 (2020) 1497–1504.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. 2016. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage publications.
- Hennessey, Beth, Seana Moran, Beth Altringer, and Teresa M. Amabile. 2014. *Wiley Encyclopedia of Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 2004. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ibietan, Jide. 2010. Theories Of Personnel Motivation In Organisations. *Multidisciplinary Journal of Research Development*, 15 (2). pp. 1-10.

- Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-554.
- Kanisius, O. M. 2020. Evaluasi Pelayanan Publik Selama Pandemi. Diunduh dari <https://ombudsman.go.id/> pada [Agustus 2021].
- Khan, Zakeer Ahmed, Allah Nawaz and Irfanullah Khan. 2016. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*. An International Peer-reviewed Journal Vol.16, 2016.
- Kompas.com. (2021). Sistem Kerja ASN di Masa Pandemi Diatur Berdasarkan Zona Risiko. Diunduh dari <https://nasional.kontan.co.id/> pada [Agustus 2021].
- Koopmans, Linda, Claire M. Bernaards, Vincent H. Hildebrandt, Henrica C.W. de Vet, and Allard J. van der Beek. 2013. Measuring Individual Work Performance - Identifying and Selecting Indicators. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*. 2013; 45(3).
- Laksmana, Gd Bryananda and I Gede Riana. 2020. Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*.
- Madariaga, Leonardo, Miguel Nussbaum, Isabelle Burq and Faustino Marañon. 2017. On-Line Survey: A National Study with School Principals. *Computers in Human Behavior*. Vol. 74 Part C, 2017, Pages 33-44.
- Manik, E. 2016. The Influence of Transformational Leadership On Achievement Motivation And Organizational Climate And Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 599-608.
- Maslow, A. H. 2017. *Motivation and Personality* (Achmad Fawaid dan Maufur: Penerjemah). Yogyakarta: Cantrik Pustaka.
- McGregor, D. M. 2003. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Naile, Idah and Jacob M Selesho. 2014. The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol 5 No 3 March 2014.
- Nilasari, B. Medina., M. Nisfiannoor and Florensia Rosary Meida Devinta. 2021. Changes In Motivation That Affect Employee Performance During The Covid 19 Pandemic. *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 19 Number 2, June 2021.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Indeks.

- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Pengantar Bisnis Modern: Studi Kasus Indonesia dan Analisis Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Puspitasari, K. 2020. Integritas ASN Diuji Di Tengah Pandemi Covid-19. Artikel DJKN. Diunda dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id> pada [Agustus 2021].
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judges. 2015. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Samad, S. 2012. The influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57 (2012) 486- 493.
- Sekaran, Uma and Roger J. Bougie. 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 6th Edition. New York: Wiley.
- Siddiqui, Danish Ahmed. 2019. Impact of Motivation on Employees Performance in Pakistan. *Business Management and Strategy* ISSN 2157-6068 2019, Vol. 10, No. 1.
- Sougui, Ali Orozi., Abdul Talib Bon., and Hussein Mohamed Hagi Hassan. 2015. The Impact of Leadership Styles on Employees' Performance in Telecom Engineering Companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(4) April 2015.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Yohanes and Siswoyo Haryono. 2020. The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance: Evaluating the Role of Work Motivation. *Talent Development & Excellence* 2439 Vol.12, No.2s, 2020, 2439-2449 ISSN 1869-0459 (print)/ ISSN 1869-2885 (online).
- Syafii, Lukman Imam, Armanu Thoyib, Umar Nimran and Djumahir. 2015. The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as Mediating Variable of Leadership Style Related with The Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Socia and Behavioral Sciences* 211 (2015) 1142-1147.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., and Villeneuve, M. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol 41(4), 213–226.
- Villagrassa, P. J. Ramos, Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., and Koopmans, L. 2019. Assessing Job Performance Using Brief Self-Report Scales: The Case of The Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 195-205.

- Wolf, Erika J., Kelly M. Harrington, Shaunna L. Clark, and Mark W. Miller. 2013. Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. *Educ Psychol Meas*. 2013 December; 76(6): 913–934.
- Wong, Ken Kwong-Kay. 2019. Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) With Smartpls in 38 Hour. Indiana: iUniverse.
- Xiong, Bo., Martin Skitmore and Bo Xia. 2015. A critical review of Structural equation modeling applications in construction research *Automation in Construction*. Volume 49, Part A, January 2015, Pages 59-70.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Zuraya, N., dan Nursyamsi, M. 2021. Bank Dunia Ungkap Dampak Buruk Pandemi. *Republika*. Diunduh dari <https://www.republika.co.id/> pada [Agustus 2021].