



PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KEADILAN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(The Influence of Leadership, Motivation, Organizational Justice, and Job Satisfaction on Employee Performance)

La Ida

laidala76@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

Dedy Takdir Syaifuddin

dtakdirsyafuddin@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Murdjani Kamaluddin

murdjanikamaluddin@uho.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Sudirman Zaid

sudirmanzaid@yahoo.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal	Abstract
<p>Sejarah Artikel: Diterima 13 – 01 – 2022 Disetujui 26 – 02 – 2022 Dipublikasikan 28 – 12 - 2022</p> <hr/> <p>Keywords: <i>Leadership, Motivation, Organizational Justice, Job Satisfaction, Employee Performance</i></p> <hr/> <p>Klasifikasi JEL: H10, H11</p>	<p><i>This study aims to explain and examine the influence of leadership on employee performance, motivation on employee performance, organizational justice on employee performance, and job satisfaction on employee performance. This research approach is a survey. The data was collected in a cross-sectional manner using an instrument in the form of a questionnaire. The population in this study were all Civil Servants (PNS) and Non-PNS as many as 98 people. The sampling technique is a saturated sample (census) where the entire population is used as the research sample. The data analysis technique to answer the research hypothesis is Partial Least Square (PLS).</i></p> <p><i>The results showed that leadership had a significant effect on employee performance, motivation had a significant effect on employee performance, organizational justice had a significant effect on employee performance, and job satisfaction had a significant effect on employee performance.</i></p>

I. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sarana kegiatan orang-orang dalam mencapai tujuan. Untuk melaksanakan dan mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah aset atau unsur yang paling penting di antara unsur-unsur organisasi lainnya. Sumber daya manusia penting dikarenakan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, dan sumber daya manusia merupakan aset organisasi dalam menjalankan tugasnya. Sumber daya manusia dalam kaitan dengan hal ini adalah pegawai yaitu sebagai penggerak roda mekanisme administrasi dalam organisasi pemerintahan.

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya, mulai dari kemampuan menangkap permasalahan yang ada dalam organisasi, melakukan analisa permasalahan, dan mengantisipasi dampak yang akan terjadi dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset penting yang harus diperhatikan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dari pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya dalam pencapaian tujuan organisasi. Disinilah pemimpin mengambil peranan penting dalam menjalankan peran motivator bagi pegawai yang dipimpinnya. Suatu kepemimpinan sangat diperlukan suatu organisasi dengan harapan dengan kepemimpinan yang sesuai akan memudahkan berkomunikasi dan mengatur pegawai dalam menyelaraskan tujuan organisasi.

Kinerja yang dikaitkan dengan motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja menjadi perhatian para peneliti di bidang sumber daya manusia. Pengelolaan keuangan perlu adanya sumber daya manusia yang andal untuk dapat melakukan perencanaan, penatausahaan, pelaksanaan dan melakukan pertanggung jawaban. Perubahan tersebut merupakan prasyarat yang mungkin dipenuhi, secara internal pengelolaan keuangan dan pemberdayaan manajemen harus dioptimalkan di Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah. Tanpa dukungan kualitas sumber daya manusia yang terlibat didalamnya, peran pimpinan terhadap bawahan akan mempengaruhi berhasil tidaknya suatu tujuan. Oleh karena itu Pemimpin merupakan tokoh sentral yang dapat menaikkan kinerja bawahannya.

Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah. Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat memiliki tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah.

Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah (BPKAPD) Kabupaten Muna Barat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya memang terlihat belum bekerja secara optimal. Kurangnya penyerapan sumber Pendapatan Asli Daerah diakibatkan belum secara optimal penarikan dan penempatan petugas retribusi karena Kabupaten Muna Barat sebagai daerah otonom baru yang terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pembentukan Kabupaten Muna Barat di Provinsi Sulawesi Tenggara. Data-data pengelolaan keuangan dan aset daerah menunjukkan kinerja pemerintah Daerah Kabupaten Muna Barat telah bekerja secara profesional sekalipun sebagai daerah otonom baru namun Kabupaten Muna Barat sudah menunjukkan kinerja yang baik dibuktikan dengan hasil penilaian BPK terhadap kinerja pengelolaan keuangan dan aset daerah menunjukkan Kabupaten Muna Barat selalu mendapatkan Opini Wajar Tanpa Pengecualian.

Banyak kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (karyawan) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Fuad Mas'ud, 2004). Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui,

tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan, dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut (Alison dan Hartley, 2000). Hal ini membutuhkan suatu pendekatan yang tidak hanya tentang "implementasi" kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya tetapi undang-undang yang mengatur (Weick, 1995) dalam (Allison dan Hartley, 2000). Inovasi tidak dapat ditetapkan sebelumnya dan oleh karena itu peran kepemimpinan adalah untuk memberikan suatu kerangka dalam mengamati, memelihara, membagi, menggambarkan dan jugamengimplementasikan.

Motivasi timbul dari diri seorang pegawai dimulai dari pengenalan secara sadar suatu kebutuhan yang belum terpenuhi, kemudian ditetapkan sasaran yang diperkirakan akan memenuhi kebutuhan yang selanjutnya akan diikuti dengan tindakan untuk mencapai sasaran tersebut, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi. Apabila tindakan tersebut sesuai yang diharapkan maka tindakan tersebut akan diulangi lagi apabila berhadapan dengan peristiwa atau hal yang sama. Pengalaman tersebut akan membentuk reaksi spontan terhadap suatu situasi tanpa disadari. Motivasi individual tiap pegawai yang sejalan dengan misi organisasi akan bermanfaat untuk mengembangkan organisasi sehingga akan berbentuk motivasi kelompok yang sering disebut dengan komitmen. Bagi pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Muna Barat jika motivasi kerjanya meningkat maka kinerjanya juga akan meningkat.

Selain kepemimpinan dan motivasi yang mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat fenomena lain yang timbul adalah keadilan organisasi juga sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Untuk menjalankan kegiatan organisasi dan menjalankan keberhasilan pengelolaan keuangan, Kantor Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat perlu memperhatikan beberapa aspek yang nantinya akan mempengaruhi kualitas kerja pegawai. Adapun aspek yang diperhatikan antara lain adalah keadilan organisasi yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan organisasi adalah masalah penting yang selalu ada dalam Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat. Tidak sedikit pula pegawai yang merasakan adanya ketidakadilan dalam Kantor Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat baik untuk individu maupun kelompok.

Menurut Sutrisno (2012) motivasi berpengaruh terhadap kinerja karena motivasi mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan oleh orang lain.

Keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan keadilan yang dirasakan oleh karyawan (Robbins & Judge, 2016). Keadilan organisasi merefleksikan penerimaan seseorang atas perlakuan yang adil dalam pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2014). Keadilan organisasi dalam penilaian kinerja terdiri atas empat aspek, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Robbins & Judge, 2016; Thurston & McNall, 2010).

Keadilan organisasional mempunyai dampak pada sikap dan reaksi seseorang. Setiap orang menghendaki perlakuan yang adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut sebagai keadilan distributif dan keadilan prosedural (Tjahjono, 2007). Keadilan distributif menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan pada para karyawan dan berhubungan dengan keadilan pengalokasian sumber penghasilan (Milkovich & Newman, 2005; dalam Samad, 2006). Keadilan prosedural menunjuk pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan pembayaran (Brockner dkk, 2000; dalam Samad, 2006). Keadilan prosedural memandang bahwa cara suatu keputusan pembayaran yang dibuat menjadi penting bagi para karyawan (Milkovich & Newman, 2005; dalam Samad, 2006). Sedangkan keadilan interaksional sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat (Robbins dan Judge, 2008).

Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (attitude), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Widyaningrum, 2010). Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan yang diterimanya secara aktual (Pareke dan Suryana, 2009). Salah satu konsekuensi kepuasan kerja karyawan adalah

meningkatnya kinerja karyawan. Menurut Robbin dan Judge (2008) kepuasan kerja merupakan emosi positif yang diperoleh dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang akan mempengaruhi tujuan produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari suatu proses atau karyawan. Karena itu setiap karyawan dituntut untuk memiliki kepuasan kerja yaitu, satu rangkaian perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan dan emosi yang terlibat dalam sudut pandang karyawan (Davis dan Newstorm, 2002).

II. TINJAUAN LITERATUR

kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak mungkin disenanginya. (Siagian 2000) dalam Sutrisno (2012, h. 213).

Sedangkan Menurut (Hersey dan Blanchart) dalam Sunyoto (2012, h. 34) Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Bass (1994) mengatakan “untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju high performance (Harvey & Brown dalam Cahyono dan Suharto, 2005).

House (1998) menyatakan bahwa pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap pegawai, perilaku, dan kinerja pegawai. efektivitas pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Perilaku pada dasarnya terkait dengan proses pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka indikator pengukuran kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hersey dan Blanchard (1995) melalui 4 indikator yaitu: gaya instruksi, gaya konsultasi gaya partisipasi, dan gaya delegasi.

1. Gaya kepemimpinan Instruksi (G1)

Gaya Kepemimpinan Instruksi, seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

2. Gaya kepemimpinan Konsultati (G2)

Gaya Kepemimpinan konsultasi, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

3. Gaya kepemimpinan Partisipasi

Gaya Kepemimpinan partisipasi, perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberi dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

4. Gaya kepemimpinan Delegasi

Gaya Kepemimpinan Delegasi, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Motivasi

Motivasi menurut Bangun (2012) motivasi didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi pimpinan untuk mempengaruhi karyawan dalam suatu instansi kerja. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2006). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi.

Mc. Clelland's yang dikutip dari Robbin, & Judge (2015:166) menjelaskan seseorang dengan motivasi kuat akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh atau bekerja keras sehingga kinerjanya terus meningkat. Sejalan dengan (Luthfi, 2011: 34) mengungkapkan bahwa Faktor utama yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia adalah motivasinya dalam bekerja. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkan. Kuat lemahnya motivasi seorang pekerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi atau baik dan buruknya kinerja (Waxley dan Yuki, 1992: 54). Temuan penelitian ini juga mendukung kebenaran teori *expectancy* yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2008) bahwa motivasi adalah salah satu faktor yang menentukan kinerja pegawai. Konsisten dengan pendapat yang dikemukakan oleh Griffin *et al.* (2014) bahwa salah satu faktor yang menentukan kinerja adalah motivasi kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka indicator pengukuran motivasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat David Mc Clelland dalam Robins (2001) melalui 3 indikator yaitu: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan aviliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan, yang dijeaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)
Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)
Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)
Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

Keadilan Organisasi

Menurut Robbins, (2015:114) keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambilan keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka, bagi sebagian besar para pekerja mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan. Konsep keadilan digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan dapat menilai wajar atau tidaknya keputusan yang dibuat oleh pihak yang berwenang (Roohi dan Feizi, 2013). Teori Keadilan (*Equity Theory*) menurut Zaenal dkk., (2014:621) yaitu setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

Menurut Luthans (dalam Aslam, 2017), konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan "input" dengan "hasil". Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi dibagi menjadi empat sub-tipe seperti distributif, informasi, prosedural, dan interpersonal. Namun, keadilan organisasi secara luas dianggap dan digunakan menjadi tiga dimensi: distributif, interaksional

dan keadilan prosedural. Dan berdasarkan pendapat Adams, sejarah keadilan organisasi berawal dari teori keadilan (dalam Kaswan, 2015). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari oranglain.

Selain itu, menurut Cole, Bernerth, Walter, & Holt (dalam Sharoni, 2014) persepsi keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Konstruk 'keadilan organisasi' umumnya mengacu pada tiga komponen tertentu, yaitu, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Secara tradisional, gagasan keadilan distributif didasarkan pada teori umum keadilan, yang menawarkan penjelasan yang luas dari motif yang mendasari tindakan individu.

Menurut Ivancevich (2008 : 159) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi seseorang (karyawan) mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi dari seorang karyawan yang dirasakan tentang perlakuan adil dari organisasi kepada karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka indicator pengukuran keadilan organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Robins dan Judge (2015) melalui 3 indikator yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilanb interaksional.

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan hasil dalam jumlah dan pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dari organisasi.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidak-berpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan prosedural.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional adalah bagaimana seseorang memperlakukan orang yang lain di tempat kerja. Keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti supervisor memperlakukan bawahannya dengan hormat dan martabat.

Kepuasan Kerja

Menurut Werther (2014) *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*. Artinya kepuasan kerja adalah cara pandang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Seperti juga motivasi, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan, sedangkan pekerjaan itu sendiri dapat menimbulkan kepuasan melalui desain pekerjaan.

Wexley dan Yukl (2014), mengemukakan kepuasan kerja sebagai *"Is the way an employee feels about his or her job"*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan.

Sedangkan menurut French (2014) kepuasan kerja adalah adalah *"As a person's emotional response to aspects of work (such as pay, supervision, and benefits) or to the work it self"*. Artinya kepuasan kerja adalah perasaan emosional seseorang yang menyangkut (gaji, supervisi, manfaat) atas pekerjaan terhadap dirinya. Jadi bisa disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang berhubungan dengan kondisi emosional seseorang terhadap aspek pekerjaan yang menyangkut diri pekerja seperti gaji, supervisi, dan insentif.

Robbins (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang

pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Kreitner dan Kinicki (2008), kepuasan kerja adalah “respon yang efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”, sedangkan Davis dan Newstrom (1985: 105) menjelaskan bahwa “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan apakah itu menyenangkan atau tidak menyenangkan”. Robbins (2003: 78) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap kinerja seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh mereka dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja yang meliputi perasaan dan sikap melalui penilaian suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai salah satu nilai penting pekerjaan.

Indicator kepuasan kerja dalam penelitian ini dikembangkan Robbins dan Judge (2009:119), menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.
2. Kepuasan terhadap Imbalan
Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.
3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan
Pegawai merasa memiliki Pimpinan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja
Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.
5. Kesempatan Promosi
Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2007). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2005). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai, 2009).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau karyawan ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

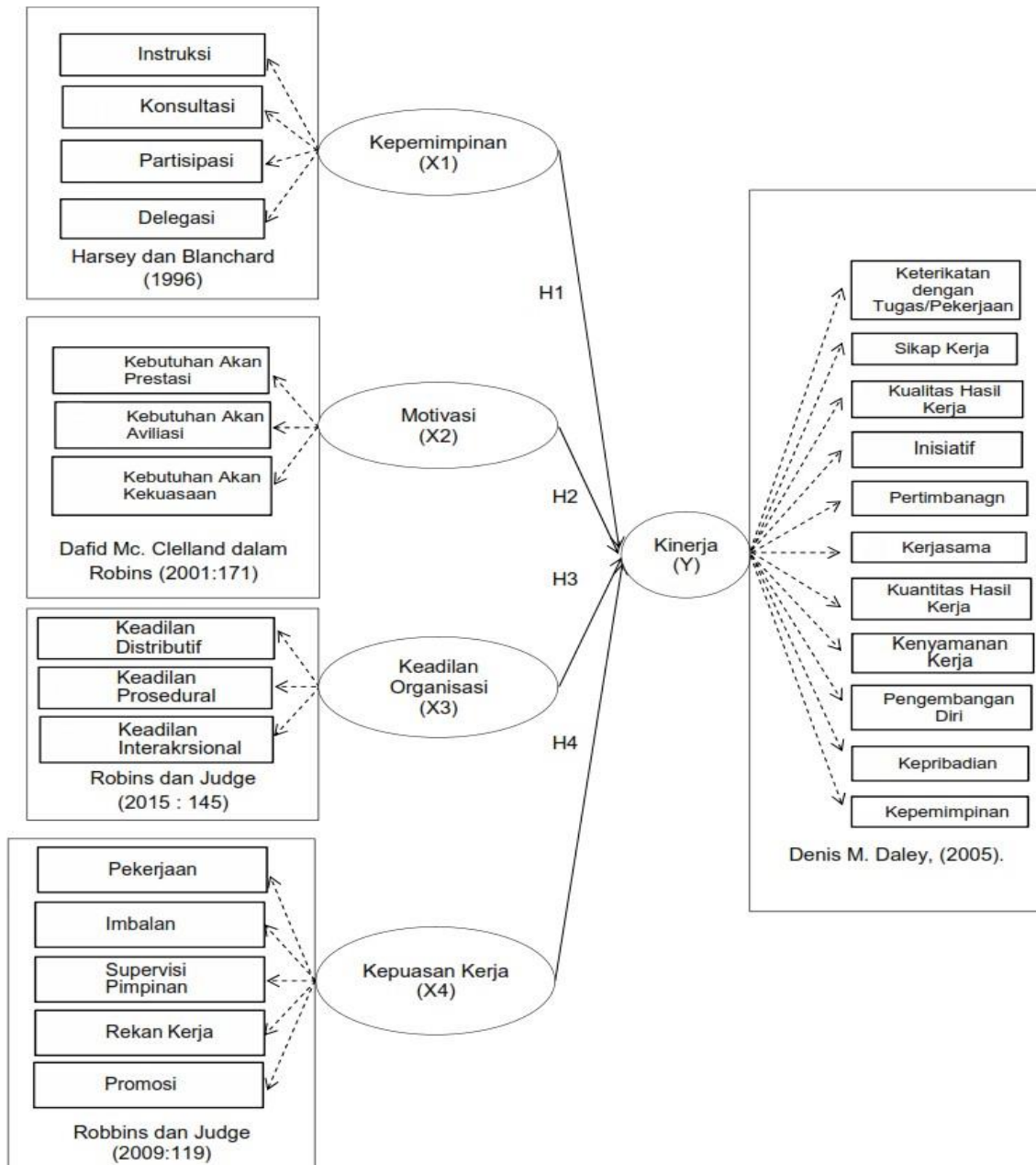
Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka indicator pengukuran kinerja dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Denis M. Daley, (2005) melalui 11 indikator yaitu:

1. Dependability (Keterikatan dengan tugas/Pekerjaan)
Keterikatan dengan tugas/pekerjaan antara lain terdiri atas: Hadir ditempat kerja tepat waktu, Tidak menggunakan alasan sakit untuk meninggalkan tugas/pekerjaan, Tidak meninggalkan tugas untuk

- keperluan pribadi, Selalu hadir di tempat kerja di setiap hari kerja, dan Selalu memulai mengerjakan tugas tepat waktu
2. Attitude (Sikap Kerja)
Sikap kerja karyawan antara lain: Kesukaan terhadap tugas/pekerjaan, Memiliki komitmen dan dukungan terhadap keberhasilan unit kerja (organisasi), Perhatian dan toleransi terhadap sesama rekan sekerja, dan Perhatian terhadap pelayanan kepada masyarakat.
 3. Quality Of Work (Kualitas Hasil Kerja)
Kualitas kerja karyawan antara lain: Bekerja sepenuh hati, bertanggungjawab, Bekerja tepat guna dan tepat sasaran, Menyelesaikan tugas tepat waktu, Bekerja teliti dan cermat, dan Kerapian hasil pekerjaan.
 4. Initiative (inisiatif)
Inisiatif kerja karyawan antara lain: Hanya peduli pada apa yang seharusnya dikerjakan dalam tugas, Memulai mengerjakan tugas tanpa perintah atasan, dan Mengerjakan tugas sesuai petunjuk kerja (SOP)
 5. Judgment (pertimbangan)
Pertimbangan kerja karyawan antara lain: Lebih banyak menggunakan akal pikiran dalam membuat pertimbangan/ keputusan, dan Dapat membuat keputusan dalam keadaan tertekan (stress).
 6. Cooperation (Kerjasama)
Kerjasama karyawan antara lain: Tahu kapan dan dimana ia dibutuhkan pegawai lain, Mampu bekerjasama dengan pegawai lain dalam lingkup unit kerja, Mampu bekerja sama dengan pegawai pada unit kerja lain (unit kerja yang berbeda), dan Mampu bekerjasama dengan semua unsur pimpinan
 7. Quantity of Work (kuantitas hasil kerja)
Kuantitas kerja karyawan antara lain: Berapa banyak yang diselesaikan = kesesuaian volume hasil pekerjaan dengan target dan Efisien waktu dalam menyelesaikan tugas = mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dari target.
 8. Safety (kenyamanan kerja)
Kenyamanan kerja karyawan antara lain: Mampu menjaga kenyamanan kerja pegawai lain (termasuk klien), Mampu memelihara kebiasaan kerja yang berlaku, dan Mampu memelihara fasilitas kerja.
 9. Learning and self-development (Pengembangan diri)
Pengembangan diri karyawan antara lain: Berusaha mengembangkan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas dan Berusaha meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan kerja.
 10. Personal (Keperibadian)
Keperibadian karyawan antara lain: Berpakaian pantas sesuai aturan organisasi dan Menjaga kebersihan diri.
 11. Leadership (Kepemimpinan)
Kepemimpinan karyawan antara lain: Mampu merencanakan pelaksanaan tugas, Mampu mengorganisir tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, Mampu mengarahkan dan berkoordinasi dengan rekan sekerja terkait pekerjaan yang saling berhubungan, Mampu mengendalikan diri, Memiliki kemampuan dan kesediaan menerima tanggungjawab, Mampu melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab, dan Mampu bekerjasama dengan staff lain (bawahan/pegawai lain) secara efektif.

Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Merujuk kajian teoritis dan empiris dalam penelitian ini didesain dengan menggunakan lima konstruk variabel yaitu kepemimpinan, motivasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat. Dengan dasar pengujian dari kelima konstruksi tersebut peneliti mencoba mengembangkan kerangka konseptual penelitian ini, maka kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Thoah (2011:262) bahwa “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”. Kepemimpinan merupakan setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda (Hersey dan Blanchart) dalam Sunyoto (2012:34). Penelitian Nazma Amalia (2014) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Digambarkan bahwa dorongan dan rangsangan yang dimiliki oleh seorang pegawai baik dari dirinya maupun dari pimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri sebagai mana diterangkan oleh para ahli dibawah ini. Sebagaimana diterangkan oleh para ahli sebagai berikut : Tika (2006 : 121), mengatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Vroom (As'ad, 2003:59) merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut : $Kinerja = f (motivasi \times kemampuan)$. Vroom Robbins juga berpendapat (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi M Basri, 2005:15) bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M) dan kesempatan atau opportunity (O) yaitu : $Kinerja = f (ability \times motivasi \times Opportunity)$. Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:189) menerangkan bahwa analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan pada dua factor utama : yaitu 1) keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut; 2) Kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Hasil penelitian oleh Hasil Sukmasari (2011), Nazma Amalia (2014), Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), Audrey Josephine & Dhyah Harjanti (2017), Inten Fathonah Soegeng, et al. (2018), Ichsan Kasnul Faraby (2018), Harry Kurniawan & Heryanto (2019), Riyanto Efendi, et al. (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Greenberg dan Colquitt (2013) keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Menurut Tabibnia, Satpute dan Lieberman (2012) Keadilan organisasional dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar.

Penelitian terkait dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja dilakukan oleh Mingan (2013) menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung juga oleh hasil penelitian Rakhmadhansyah, Seftian dan Irvianti (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya.

Dengan diperolehnya kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat karena pegawai merasa diperhatikan oleh kantor jadi ada pengaruh antara pegawai dengan kantor yaitu, pegawai akan terpenuhinya kepuasan kerja dan kantor mendapatkan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Penelitian Khan *et al* (2012) serta Aftab dan Idrees (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya makin tinggi kepuasan kerja ini dapat terpenuhi, makin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Kavita *et al* (2012); Singh dan Jain (2013); Perera *et al* (2014); serta Vrinda dan Jacob (2015) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

III. METODE PENELITIAN

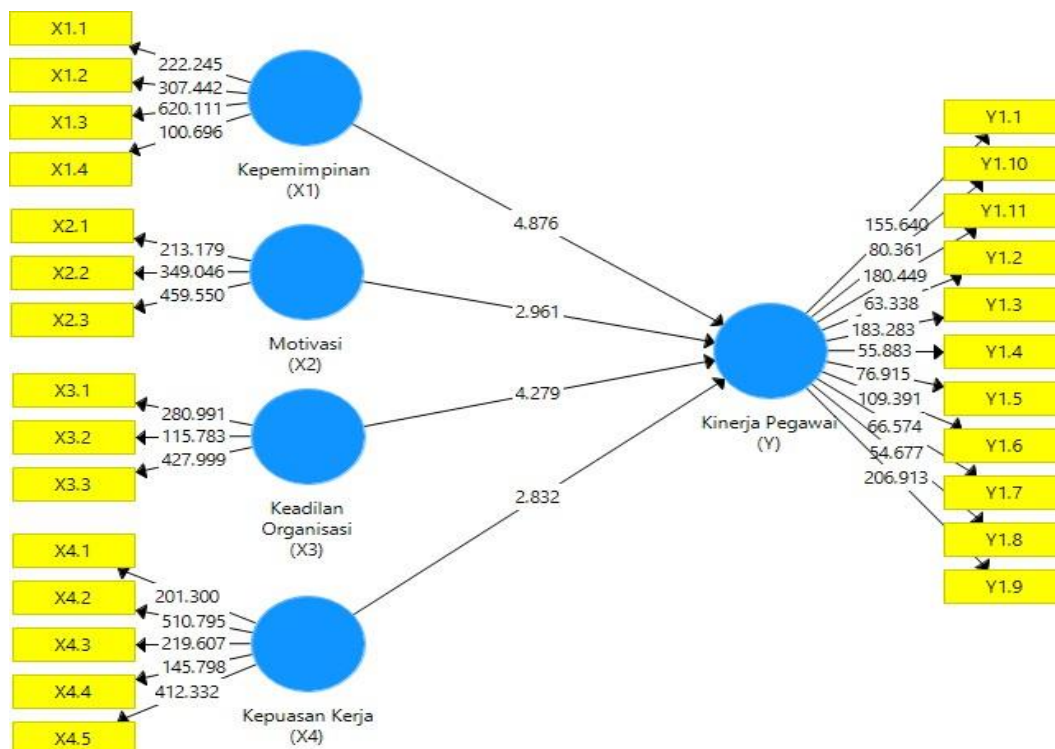
Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif yaitu untuk meneliti hubungan antara variabel dependen dan variabel independen, kemudian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan, motivasi, keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan

Aset dan Pendapatan Daerah kabupaten Muna Barat. populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat yang berjumlah 98 orang dan semuanya dijadikan responden. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil maka semua populasi sebanyak 98 Responden dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada metode sampel jenuh (*sensus*), dikatakan metode *sensus* karena semua populasi digunakan data dalam penelitian. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden berkaitan dengan variable yang di bahas dalam penelitian ini. Kuisisioner yang digunakan adalah tipe pilihan, dimana responden diberikan alternatif jawaban untuk memilih satu dari lima jawaban yang disediakan. Teknik analisis data untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini terdapat 5 variabel penelitian. Kelima variable tersebut yaitu kepemimpinan, motivasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja, terhadap kinerja pegawai.

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model hubungan yang dibangun dalam riset ini sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness-of-fit model*). Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam studi ini. Dari output model PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Hipotesis dapat diterima jika koefisien pengaruh bernilai positif dan nilai t-statistik $> 1,96$. Pengujian hipotesis penelitian didasarkan pada nilai hasil estimasi bootsrapp pada smartPLS 3 berikut ini:



Sumber : Hasil Olahan PLS Tahun 2021

Gambar 1. Eestimasi Bootstrapping PLS dan Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian pengaruh antar variabel Gambar 1 secara lengkap dapat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antara Variabel		Koef. Jalur	t-statistik	p-value	Hasil
H1	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	0,357	4,876	0.000	Signifikan diterima
H2	Motivasi	Kinerja Pegawai	0,218	2,961	0,003	Signifikan diterima
H3	Keadilan Organisasi	Kinerja Pegawai	0,258	4,279	0.000	Signifikan diterima
H4	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0,167	2,832	0.005	Signifikan diterima

Sumber : Hasil Olahan PLS, Tahun 2021 (Lampiran 6)

Hasil analisis data pada Tabel 1 maka pengujian koefisien jalur dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,357 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 4,876 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H₁) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Artinya peningkatan kepemimpinan yang baik searah dan nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau didukung oleh fakta.
- Hasil pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,218 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,961 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.003 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H₂) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Artinya motivasi yang tinggi searah dan nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau didukung oleh fakta.
- Hasil pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,258 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 4,279 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.000 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H₃) membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Artinya peningkatan keadilan organisasi yang tinggi searah dan nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau didukung oleh fakta.
- Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur 0,167 dengan arah positif. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,832 dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0.005 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H₄) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Artinya peningkatan kepuasan kerja yang tinggi searah dan nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau didukung oleh fakta.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya peningkatan kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Fakta empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan sudah baik. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa pelaksanaan kepemimpinan di

Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat melalui instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi sudah baik. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis ke satu (H1) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu hasil penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan oleh House (1998) menyatakan bahwa pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap pegawai, perilaku, dan kinerja pegawai. efektivitas pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Perilaku pada dasarnya terkait dengan proses pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Bass (1994) mengatakan “untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Hasil penelitian ini juga mendukung dan dapat memperkuat temuan penelitian Nazma Amalia (2014) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun tidak mendukung hasil penelitian Hentry Sukmasari (2011) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini diketahui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya peningkatan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Realitas yang terjadi pada pegawai Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat memiliki motivasi kerja yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Kondisi ini dapat dicermati dari pernyataan responden bahwa penerapan motivasi melalui indikator kebutuhan akan prestasi, merupakan faktor utama atau yang diprioritaskan dalam pelaksanaannya. Artinya kebutuhan akan prestasi yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses dengan melaksanakan tugas dan mengarahkan tingkah laku untuk mencapai prestasi seorang pegawai. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H2) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu temuan ini mendukung teori motivasi oleh Mc. Clelland's yang dikutip dari Robbin, & Judge (2015:166) yang menjelaskan seseorang dengan motivasi kuat akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh atau bekerja keras sehingga kinerjanya terus meningkat. Sejalan dengan (Luthfi, 2011: 34) mengungkapkan bahwa Faktor utama yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia adalah motivasinya dalam bekerja. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkan. Kuat lemahnya motivasi seorang pekerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi atau baik dan buruknya kinerja (Waxley dan Yuki, 1992: 54). Hasil penelitian ini juga mendukung dan dapat memperkuat temuan penelitian Sukmasari (2011), Nazma Amalia (2014), Suharno Pawirosumarto, et al. (2017), Audrey Josephine & Dhyah Harjanti (2017), Inten Fathonah Soegeng, et al. (2018), Ichsan Kasnul Faraby (2018), Harry Kurniawan & Heryanto (2019), Riyanto Efendi, et al. (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian terdapat perbedaan hasil penelitian oleh Falen K. Bawintil, et al. (2019), menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya peningkatan keadilan organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Fakta empiris menunjukkan bahwa keadilan organisasi sebagian besar responden menyatakan sudah baik. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa penerapan keadilan organisasi di Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat melalui keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sudah baik. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H3) bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Karena itu temuan ini mendukung teori keadilan organisasi yang diungkapkan oleh Cole, Bernerth, Walter, & Holt (dalam Sharoni, 2014) persepsi keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Konstruk 'keadilan organisasi' umumnya mengacu pada tiga komponen tertentu, yaitu, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Berdasarkan hasil ini, maka direkomendasikan kepada pihak pimpinan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna agar mempertahankan dan meningkatkan penerapan keadilan organisasi yang memiliki peran penting dalam pelaksanaannya menurut responden yaitu indikator keadilan distributif yang dicerminkan melalui pimpinan yang

memutuskan dan memberikan suatu pekerjaan yang dirasakan adil oleh bawahan, dan sebelum memutuskan atas pemberian pekerjaan kepada bawahan pimpinan memastikan bahwa bawahan tidak memiliki kekhawatiran tentang pekerjaan tersebut, selain itu, fakta empiris juga menunjukkan bahwa pegawai merasa pembagian beban pekerjaan sudah merata dan cukup adil.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Fakta empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagian besar responden menyatakan sudah baik. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa adanya kepuasan kerja di Badan Pengelola Keuangan Aset dan Pendapatan Daerah Kabupaten Muna Barat melalui pekerjaan itu sendiri, imbalan, supervisi pimpinan, rekan kerja, dan promosi sudah baik. Hasil penelitian ini dapat membuktikan atau mengkonfirmasi hipotesis (H4) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena itu temuan ini mendukung teori kepuasan kerja yang diungkapkan oleh Robbins (2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil kerja seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi. Selanjutnya mengkonfirmasi pendapat Kreitner dan Kinicki (2008), kepuasan kerja adalah “respon yang efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”, sedangkan Davis dan Newstrom (1985: 105) menjelaskan bahwa “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan apakah itu menyenangkan atau tidak menyenangkan”. Robbins (2003: 78) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap kinerja seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh mereka dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja yang meliputi perasaan dan sikap melalui penilaian suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai salah satu nilai penting pekerjaan. Hasil penelitian ini juga mendukung dan dapat memperkuat temuan penelitian oleh Hentry Sukmasari (2011), Desi Saputra Rafiie, et al. (2018) menemukan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Sinar Bulan, et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

V. KETERBATASAN PENELITIAN

Adapun keterbatasan penelitian antara lain:

1. Penelitian ini terbatas pada analisis data survei yang penyajian analisis hubungan kausal dalam satu titik waktu (*cross sectional*) yang artinya data diperoleh dari sisi waktu tertentu atau hanya berlaku pada saat penelitian.
2. Keterbatasan situasi, sehingga peneliti tidak dapat melakukan pendalaman melalui wawancara secara mendalam terhadap beberapa responden untuk memperkaya informasi terkait dengan penelitian ini dikarenakan kesibukkan reaseponden yang membuat sulit untuk bertemu secara intens.
3. Dalam penelitian ini dilakukan hanya menganalisis dan menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja pegawai, dengan demikian peneliti selanjutnya dapat menjadikan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, untuk mengkaji lebih dalam sehingga temuan penelitian dapat lebih luas.

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil pembahasan, dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
3. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan peningkatan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, M & Hartley, J, 2000, "The Role Of Leadership of in the Moderenisasi and Improfment of Public Service", *Public Money And Management*, April-June.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Cahyono, Budhi dan Suharto, 2005, pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *jurnal, JRBI* Vol. 1, Yogyakarta.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru. http://repository.upi.edu/17628/4/S_MBS_1001311_Bibliography.
- Danim, Sudarwan & Khairil. (2012). *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Herman Sofyandi, 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Khaerul Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno. 2012. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: EKONISIA.
- Syaiful, Sagala. 2012. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung : Alfabeta.
- Tjiharjadi, S. (2012). *To be a great effective leader*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Uha, Ismail Nawawi, (2013) *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan kinerja*, jakarta: Kencana.
- Wibowo . (2014) . *Perilaku Dalam Organisasi* . Edisi 1-2 . Jakarta : Rajawali Pers.