PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN ASAHAN

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : NURAINI UTAMI
NPM : 2205160141
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 19 Agustus pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama	**: NURAINI UTAMI**
N P M	**: 2205160141**
Program Studi	**: MANAJEMEN**
Konsentrasi	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	**: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN ASAHAN**
Dinyatakan	**: (A)** ***Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.***

TIM PENGUJI

Penguji I

(Prof. Dr. Ir. Hj. R Sabrina,M.Si)

Penguji II

(Nugraha Pratama, S.E., M.M)

Pembimbing

(Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE,M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

(Assoc. Prof. Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si.)

UMSU Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh:

Nama	:	**NURAINI UTAMI**
N P M	:	**2205160141**
Program Studi	:	**MANAJEMEN**
Konsentrasi	:	**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi	:	**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN ASAHAN**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan Tugas akhir.

Medan, Juli 2026

Pembimbing Skripsi

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi
Ekonomi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dr. Radiman, S.E., M.Si.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Lengkap : **Nuraini Utami**
NPM : **2205160141**
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**
Nama Dosen Pembimbing : **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.**
Judul Penelitian : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan**

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	di dalam latar belakang Harap Menceritakan apa saja yang menjadi Permasalahan Penomena Masalah Bukan Menceritakan Teori - teori	2/1 2026	
Bab 2	Harap Menggunakan Buku - Penelitian terbaru Minimal 10 tahun terakhir		
Bab 3	Kerangka Konseptual Harap disesuaikan dengan variabel Penelitian Populasi dan Sampel harus Jelas	9/1 26	
Bab 4	pada pembahasan setiap hipotesis Jelaskan hasil penelitian sesuai atau berbeda dgn penelitian terdahulu Jelaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening Full / partial mediatoh Tambahkan alasan hasil penelitian berdasarkan kondisi nyata di DLH Kab. Asahan	16/7 26	
Bab 5	Jangan Menggunakan Angka!!	22/7 26	
Daftar Pustaka	Harap Menggunakan Mendeley.		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Maju Sidang Meja Hijau	24/7 26	

Medan, 24 Juli 2026

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

Agus Sani.,S.E., M.Sc.

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa	:	Nuraini Utami
NPM	:	2205160141
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian	:	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari Tugas Akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, 24 Juli 2026

Saya yang menyatakan



Nuraini Utami

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN ASAHAN

NURAINI UTAMI
NPM : 2205160141

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: nurainiutami77@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinandan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan assosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan yang jumlahnya 43 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 43 orang pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunkana uji Analisis Auter Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Gaya Kepemimpinanberpengaruh signfikan terhadap Produktivitas Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh signfikan terhadap Produktivitas Kerja. Gaya Kepemimpinanberpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Dan secara tidak langsung Gaya Kepemimpinanberpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Motivasi Kerja berpengaruh signfikan terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

***Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja,* Produktivitas Kerja *dan* Kepuasan Kerja**

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION ON WORK PRODUCTIVITY WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE ENVIRONMENTAL AGENCY OF ASAHAN REGENCY

NURAINI UTAMI
NPM : 2205160141

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: nurainiutami77@gmail.com

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of Leadership Style and Work Motivation on Work Productivity with Job Satisfaction as an intervening variable at the Environmental Agency of Asahan Regency. The approach used in this study was an associative approach. The population in this study consisted of all employees of the Environmental Agency of Asahan Regency, totaling 43 employees. The sample in this study was determined using the Slovin formula, resulting in a total sample of 43 employees of the Environmental Agency of Asahan Regency. The data collection techniques used in this study were observation and questionnaires. The data analysis technique used a quantitative approach through statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study was conducted using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study indicate that, directly, Leadership Style has a significant effect on Work Productivity. Work Motivation has a significant effect on Work Productivity. Leadership Style has a significant effect on Job Satisfaction. Work Motivation has a significant effect on Job Satisfaction. Job Satisfaction has a significant effect on Work Productivity. Furthermore, indirectly, Leadership Style has a significant effect on Work Productivity through Job Satisfaction as an intervening variable. Work Motivation also has a significant effect on Work Productivity through Job Satisfaction as an intervening variable at the Environmental Agency of Asahan Regency.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Work Productivity, and Job Satisfaction

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji Syukur kepada Allah SWT atas Rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini yang berjudul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan"**

Tugas akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam penulisan proposal ini penulis banyak mengalami kesulitan, namun berkat ada bimbingan, bantuan dan doa doa dari berbagai pihak, proposal ini dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada kedua orang tua tercinta, Ayah dan Almarhumah Ibu, yang telah menjadi sumber kekuatan dalam hidup penulis. Terima kasih atas cinta yang tulus, doa yang tiada henti, dan semua pengorbanan yang tidak akan pernah bisa dibalas. Gelar dan karya ini adalah persembahan kecil dari anakmu, sebagai bukti bahwa segala perjuangan dan harapan kalian membuahkan hasil.
2. Bapak Prof. Dr. Akrim, M.P.d. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Dr. Radiman, S.E, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy S.E, M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz S.E, M.Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Agus Sani, SE, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE, M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu,S.E.,M.Si. selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir
9. Terima kasih juga saya ucapakan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapakan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Seluruh Staff dan Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan terima kasih atas kesempatan dan bantuan yang diberikan kepada penulis dalam melalukan penelitian dan memperoleh informasi yang diperlukan selama penulisan tugas akhir.

12. Rangga Firdaus Hasibuan yang turut mendukung dan memberi semangat saat penulisan proposal skripsi penulis dan yang selalu percaya kalau penulis bisa menyelesaikan tugas akhir.
13. Teman-teman seperjuangan, yang telah menjadi rekan belajar, berdiskusi, dan saling menyemangati selama masa kuliah hingga penyusunan tugas akhir ini. Terima kasih atas kebersamaan dan energi positif yang kalian berikan.
14. Sahabat terbaik penulis,Ain Mustika,Dina Adelia,Lira Alyani dan Noval Sandi.yang telah memberikan semangat, perhatian, dan motivasi. Terima kasih atas waktu, doa, serta bantuan tulus yang telah diberikan kepada penulis selama ini.

Akhir kata, semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat dan menjadi awal yang baik bagi kelanjutan proses akademik penulis. Semoga segala kebaikan dan bantuan dari semua pihak dibalas oleh Allah SWT dengan keberkahan dan pahala yang berlipat ganda..

Amin Ya Rabbal'alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Juli 2026
Penulis

NURAINI UTAMI
NPM : 2205160141

DAFTAR ISI

ABSTRAK i
ABSTRACT ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI vi
DAFTAR TABEL viii
DAFTAR GAMBAR ix

BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Identifikasi Masalah 10
1.3. Batasan Masalah 10
1.4. Rumusan Masalah 11
1.5. Tujuan Penelitian 11
1.6. Manfaat Penelitian 12

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA 14
2.1. Landasan Teori 14
2.1.1. Produktivitas Kerja 14
2.1.1.1. Pengertian Produktivitas Kerja 14
2.1.1.2. Faktor-Faktor Produktivitas Kerja 15
2.1.1.3. Manfaat Produktivitas Kerja 18
2.1.1.4. Indikator Produktivitas Kerja 19
2.1.2. Kepuasan Kerja 21
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja 21
2.1.2.2. Faktor Faktor Kepuasan Kerja 23
2.1.2.3. Tujuan Kepuasan Kerja 24
2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja 25
2.1.3. Gaya Kepemimpinan 27
2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan 27
2.1.3.2. Faktor Faktor Gaya Kepemimpinan 28
2.1.3.3 Karakterstik Gaya Kepemimpinan 30

2.1.3.4. Indikator Gaya Kepemimpinan 31
2.1.4. Motivasi Kerja 32
2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja 32
2.1.4.2. Faktor Faktor Motivasi Kerja 33
2.1.4.3. Tujuan Motivasi Kerja 36
2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja 38
2.2 Kerangka Konseptual 40
2.3 Hipotesis 47

BAB 3 METODE PENELITIAN 48
3.1. Pendekatan Penelitian 48
3.2 Definisi Oprasional 48
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 50
3.4 Populasi dan Sampel 51
3.5 Teknik Pengumpulan Data 52
3.6 Teknik Analisis Data 53

BAB 4 HASILPENELITIAN DAN PEMBAHASAN 60
4.1. Hasil Penelitian 60
4.2 Pembahasan 79

BAB 5 PENUTUP 97
5.1. Kesimpulan 97
5.2 Saran 97
5.2 Keterbatasan Penelitian 98

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Hasil Pra Riset Produktivitas Kerja 5
Tabel 1.2 Tabel Hasil Pra Riset Kepuasan Kerja 6
Tabel 1.3 Tabel Hasil Pra Riset Gaya Kepemimpinan 7
Tabel 1.4 Tabel Hasil Pra Riset Motivasi Kerja 9
Tabel 3.1 Indikator Variabel 49
Tabel 3.2 Waktu Penelitian 50
Tabel 3.3 Populasi 51
Tabel 3.4 Skala Pengukuran 53
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden 60
Tabel 4.2 Umur Responden 61
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden 61
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden 62
Tabel 4.5 Skor Angket Produktivitas Kerja 63
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja 64
Tabel 4.7 Skor Angket Gaya Kepemimpinan 66
Tabel 4.8 Skor Angket Motivasi Kerja 68
Tabel 4.10. Analisis Validitas Konvergen 70
Tabel 4.10. Validitas dan Realibilitas Konstruk 72
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan 73
Tabel 4.12. R Square 74
Tabel 4.13. F Square 75
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung 77
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung 79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual …… 46
Gambar 4.1 PLS Algoritma 76

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya membutuhkan beberapa faktor yang mendukung untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang terpenting, karena tanpa adanya peran dari sumber daya manusia yang berkualitas, segala aktifitas dalam suatu instansi tidak akan dapat terlaksana secara optimal. Setiap instansi harus menyadari berhasil atau tidaknya tugas dan fungsi yang dilaksanakan tergantung pada faktor sumber daya manusia, kinerja, dan produktivitas karyawannya (Pasaribu & Tupti, 2021).

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja karyawan bagi suatu perusahaan sangatlah peenting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usaha, karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, berarti laba perusahaan dan produktivitas kerja semakin meningkat. Diera industri 4.0, semua perusahaan berlomba – lomba untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan terus meningkatkan produktivitas sehingga perusahaan mampu bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Produktivitas kerja karyawan adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan, produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan (Putra et al., 2022)

Produktivitas kerja secara umum bermakna suatu hasil yang terlihat dari aktivitas sumber daya manusia dalam bekerja. Produktivitas kerja dapat tercapai

dengan baik jika faktor-faktor yang ada dikelola dengan baik pula. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah faktor kepemimpinan, faktor kompensasi dan faktor motivasi kerja.Kondisi produktivitas masih kurang dari yang diharapkan. Rencana seharusnya, keadaan ini merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang harus dicari penyelesaiannya. Tidak sesuainya target produktivitas yang telah ditentukan oleh perusahaan, menjadi beban yang tidak ringan pada saat sekarang ini (Hadi, 2023).

Produktivitas mengukur kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas dan kuantitas yang ditetapkan oleh pemberi kerja.Untuk bisnis, produktivitas kerja karyawan sangat penting karena mempengaruhi standar dan keberhasilan tujuan perusahaan. Efektivitas dan efisiensi adalah dua aspek produktivitas. Dimensi pertama berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan sebanyak mungkin, yang mencakup memenuhi tenggat waktu dan tujuan untuk kuantitas, kualitas, dan efisiensi. Bagian kedua berfokus pada upaya untuk membedakan input dengan penggunaan aktual atau bagaimana tugas dilakukan. Oleh karena itu, produktivitas kerja karyawan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Namun pada kenyataannya, tenaga kerja terus memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana proses produksi akan berlangsung. Untuk memulai proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan mendorong produktivitas kerja saat ini, faktor manusia juga menjadi salah satu faktor kunci (Purwanti et al., 2024).

Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja pegawai mengalami penurunan maka akan berdampak pada produktivitas kerja. Ada beberapa faktor penyebab penyebab

penurunan kepuasan kerja diantaranya kurangnya efisiensi kerja pegawai dan kurangnya pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Pegawai mengharapkan penghargaan atas pencapaian kinerja mereka. Sikap ketidakpuasan tersebut terimplementasi dalam atitude, loyalitas, tingkat kedisiplinan dan produktivitas kerja. Sehingga pegawai yang miliki potensi tidak mampu mereka kembangkan dalam pekerjaan yang secara otomatis pegawai tersebut tidak dapat fokus secara totalitas terhadap pekerjaannya (Ningsih et al., 2023).

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Timbulnya perasanan yakin dan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan merupakan bentuk dari kepuasan kerja. Imbalan yang didapatkan dan kesesuaian harapan terhadap pekerjaannya mempunyai hubungan yang kuat terhadap kepercayaan karyawan tentang pekerjaannya. Sebagian manajer mengasumsikan kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi yang tinggi pula, sehingga lebih memungkinkan untuk memberi nilai kepuasan. Produktivitas kerja merupakan hal yang dibutuhkan bagi para pekerja, dengan adanya hal tersebut diharapkan dapat terlaksana secara efisien sehingga akan tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan (Yusro et al., 2022)

Faktor berikut yang mempengaruhi produktivitas adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kinerja bawahan berkaitan dengan pencapaian sasaran kerja. Gaya kepemimpinan juga merupakan sebuah pola pada perilaku serta strategi yang diminati dan dapat diterapkan oleh seorang pemimpin. Selain itu gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku yang diterapkan seseorang disaat ingin mempengaruhi perilaku dari orang yang

lain. Gaya Kepemimpinan juga mampu menjadi tolak ukur keberhasilan seorang pemimpin dalam memotivasi setiap bawahannya (Yusro et al., 2022).

Pemimpin juga dapat melaksanakanproses kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang sedang terjadi. Artinya semakin banyak kepemimpinan yang ditetapkan sehingga hasil kinerja dari pada karyawan dapat bertambah signifikan . Produktifitas juga dapat disebut sebagai komponen yang perlu dimiliki oleh organisasi tersebut yang betujuan untuk mencapai proses akhir yan tentunya ditetapkan oleh badan usaha. Dalam pelaksanaannya bahwa organisasi harus dapat menambahkan signifikasi peningkatan produktifitas kinerja dari karyawannya. Peningkatan kualitan yang efesien dan stabil tidak melulu terdapat pada bagian teknologi dan pemanfaatan mesin mesin produksi yang modern dan dinamis .Tetapi perlunya dukungan dari sumber daya manusia yang handal dan berjiwa juang yang tinggi. Dengan penunjukan grafik produktifitas kinerja karyawan.(Nababan & Napitupulu, 2023).

Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah motivasi kerja. Salah satu unsur yang berkaitan terhadap produktivitas kerja adalah motivasi, karena di dalam motivasi terdapat sebuah motif yang dapat mempengaruhi perilaku dari seseorang. Motivasi yang muncul di dalam diri seseorang karena adanya dorongan kebutuhan, pencapaian, dan tujuan, dorongan untuk bekerja dengan giat akan timbul pada diri seseorang karena adanya kebutuhan hidup yang harus terpenuhi setiap orang memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda – beda sehingga setiap karyawan memiliki perbedaan tingkat motivasi dalam berprestasi (Osman & Milenia, 2022)

Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Melalui motivasi kerja, seseorang dapat sepenuhnya menggunakan pekerjaannya dan dengan demikian mencapai tujuan perusahaan. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi kerja diperlukan agar dapat membuat seseorang semangat dalam bekerja sehingga dapat menunjang produktivitas kerja. Motivasi kerja penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Putra et al., 2022).

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan penulis maka dapat dilihat ada permasalahan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, dimana hasil pra riset sebagai berikut :

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset Produktivitas Kerja

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Kemampuan	Masih terdapat pegawai yang belum menguasai teknologi informasi dan aplikasi administrasi pemerintahan.	60 %	40 %
2	Semangat Kerja	Kurangnya penghargaan atau apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi dapat menurunkan semangat kerja.	80 %	20 %
3	Pengembangan Diri	Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan masih terbatas.	60 %	40 %
4	Mutu	Masih ditemukan kesalahan administrasi yang memerlukan perbaikan berulang.	60 %	40 %
5	Efisiensi	Penggunaan sarana dan prasarana belum optimal sehingga produktivitas kerja belum maksimal.	60 %	40 %

Sumber : Hasil Prariset (2026)

Produktivitas kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan masih menghadapi beberapa kendala yang memengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Dari aspek kemampuan, masih terdapat pegawai yang belum menguasai teknologi informasi dan aplikasi administrasi pemerintahan sehingga

pelaksanaan tugas administrasi belum berjalan secara optimal. Dari aspek semangat kerja, kurangnya penghargaan atau apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi dapat menurunkan motivasi kerja dan mengurangi dorongan untuk meningkatkan kinerja. Pada aspek pengembangan diri, kesempatan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan masih terbatas, sehingga peningkatan kompetensi belum berlangsung secara merata. Selanjutnya, dari aspek mutu kerja, masih ditemukan kesalahan administrasi yang memerlukan perbaikan berulang, yang menunjukkan bahwa ketelitian dan kualitas hasil kerja masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, dari aspek efisiensi, penggunaan sarana dan prasarana kerja belum optimal sehingga proses penyelesaian pekerjaan belum dapat dilakukan secara maksimal dan berdampak pada belum optimalnya produktivitas kerja pegawai secara keseluruhan.

Tabel. 1.2. Hasil Pra Riset Kepuasan Kerja

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Pekerjaan	Tugas yang diberikan terkadang belum sesuai dengan kompetensi atau latar belakang pendidikan pegawai.	90 %	10 %
2	Upah	Sebagian pegawai merasa besaran kompensasi belum sebanding dengan beban dan risiko pekerjaan, terutama bagi pegawai yang bekerja di lapangan.	80 %	20 %
3	Promosi	Kesempatan promosi jabatan masih terbatas karena jumlah posisi struktural yang tersedia sedikit.	70 %	30 %
4	Pengawas	Komunikasi antara atasan dan bawahan belum berlangsung secara efektif.	80 %	20 %
5	Rekan Kerja	Kerja sama tim belum maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kolaborasi lintas bidang.	80 %	20 %

Sumber : Hasil Prariset (2026)

Kepuasan kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan masih menghadapi beberapa permasalahan yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Dari aspek pekerjaan, terdapat kondisi di mana tugas yang

diberikan terkadang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi atau latar belakang pendidikan pegawai, sehingga dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan secara optimal. Dari aspek upah, sebagian pegawai merasa bahwa besaran kompensasi yang diterima belum sebanding dengan beban kerja dan risiko pekerjaan yang dijalankan, terutama bagi pegawai yang melaksanakan tugas di lapangan. Pada aspek promosi, kesempatan pengembangan karier melalui promosi jabatan masih terbatas karena jumlah posisi struktural yang tersedia relatif sedikit. Selanjutnya, dari aspek pengawas, komunikasi antara atasan dan bawahan belum berlangsung secara efektif sehingga dapat memengaruhi koordinasi dan pemahaman terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, dari aspek rekan kerja, kerja sama tim masih belum maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan kolaborasi lintas bidang, sehingga dapat menghambat efektivitas penyelesaian pekerjaan.

Tabel. 1.3. Hasil Pra Riset Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Kemampuan	Pimpinan belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan potensi dan kompetensi pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.	80 %	20 %
2	Kebutuhan	Pimpinan belum sepenuhnya memahami kebutuhan pegawai terkait fasilitas kerja, pengembangan kompetensi, dan kesejahteraan.	60 %	40 %
3	Kecerdasan	Pengambilan keputusan terkadang belum didasarkan pada analisis yang komprehensif.	60 %	40 %
4	Ketegasan	Penerapan disiplin kerja belum dilakukan secara konsisten kepada seluruh pegawai.	60 %	40 %
5	Kepercayaan diri	Pimpinan terkadang ragu dalam mengambil keputusan pada situasi yang mendesak.	60 %	40 %
6	Kreatif	Pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung pelaksanaan tugas belum optimal.	60 %	40 %

Sumber : Hasil Prariset (2026)

Secara umum, pelaksanaan kepemimpinan masih menghadapi beberapa tantangan yang memerlukan perhatian untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pimpinan belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan potensi, kompetensi, dan keahlian pegawai sesuai dengan bidang tugas, latar belakang pendidikan, maupun pengalaman yang dimiliki, sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab belum sepenuhnya menghasilkan kinerja yang maksimal. Selain itu, pemahaman pimpinan terhadap kebutuhan pegawai, baik yang berkaitan dengan penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, maupun aspek kesejahteraan, masih perlu ditingkatkan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung motivasi pegawai. Dalam proses pengambilan keputusan, masih terdapat kondisi di mana keputusan belum didasarkan pada analisis yang komprehensif terhadap data, fakta, risiko, dan dampak yang mungkin timbul, sehingga efektivitas kebijakan yang dihasilkan belum optimal. Dari sisi penegakan disiplin, penerapan aturan dan pemberian sanksi maupun penghargaan belum dilakukan secara konsisten kepada seluruh pegawai, yang berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan serta memengaruhi budaya kerja organisasi. Pada situasi yang membutuhkan respons cepat, pimpinan juga terkadang masih menunjukkan keraguan dalam mengambil keputusan sehingga dapat memperlambat penyelesaian permasalahan yang bersifat mendesak. Di samping itu, pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana pendukung pelaksanaan tugas, koordinasi, pengelolaan data, komunikasi, serta pemantauan kinerja belum dimanfaatkan secara optimal, sehingga peluang untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan kualitas pelayanan belum dapat diwujudkan secara maksimal.

Tabel. 1.4. Hasil Pra Riset Motivasi Kerja

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Gaji (salary).	Gaji dianggap tidak sesuai dengan beban kerja, keterlambatan pembayaran, atau ketidakadilan kompensasi..	60 %	40 %
2	Supervisi.	Atasan kurang memberikan arahan, dukungan, atau umpan balik..	60 %	40 %
3	Hubungan kerja.	Terjadi konflik antarpegawai, kurangnya kerja sama tim, dan komunikasi yang buruk..	60 %	40 %
4	Pengakuan atau penghargaan (recognition).	Prestasi pegawai tidak dihargai sehingga pegawai merasa tidak dihargai..	80 %	20 %
5	Keberhasilan (achievement).	Pegawai merasa tidak memiliki kesempatan berkembang atau mencapai prestasi.	60 %	40 %

Sumber : Hasil Prariset (2026)

Motivasi kerja pegawai dapat menurun akibat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan faktor kompensasi, supervisi, hubungan kerja, pengakuan, dan kesempatan berprestasi. Gaji yang dianggap tidak sesuai dengan beban kerja, keterlambatan pembayaran, atau ketidakadilan kompensasi dapat membuat pegawai merasa usaha mereka tidak dihargai. Selain itu, kurangnya arahan, dukungan, dan umpan balik dari atasan serta gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dapat mengurangi semangat kerja. Hubungan kerja yang kurang harmonis, seperti adanya konflik antarpegawai, rendahnya kerja sama tim, dan komunikasi yang buruk, juga dapat menghambat produktivitas. Di sisi lain, tidak adanya pengakuan terhadap prestasi membuat pegawai merasa kontribusinya tidak dihargai, sedangkan terbatasnya kesempatan untuk berkembang dan mencapai prestasi menyebabkan mereka kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Kondisi-kondisi tersebut pada akhirnya dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, produktivitas, dan komitmen pegawai terhadap organisasi..

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Kurangnya penghargaan atau apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi dapat menurunkan semangat kerja..
2. Tugas yang diberikan terkadang belum sesuai dengan kompetensi atau latar belakang pendidikan pegawai.
3. Pimpinan belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan potensi dan kompetensi pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Prestasi pegawai tidak dihargai sehingga pegawai merasa tidak dihargai...

1.3 Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah diatas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja. Akan tetapi penulis hanya membatasi pada Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Bebas dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Dan melakukan riset Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan?
2. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan?
3. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan?
4. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan?
5. Apakah ada Kepuasan Kerjakerja terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan?
6. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan?
7. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis ada Kepuasan Kerjakerja terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Produktivitas Kerja

2.1.1.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah sebuah konsep yang mengilustrasikan hubungan antara hasil dengan sumber daya yang digunakan, seperti jumlah tenaga kerja, modal, tanah, dan lainnya. Konsep produktivitas ini berkaitan dengan seberapa efisien suatu proses dalam menghasilkan output dengan menggunakan input tertentu. Produktivitas dapat diukur sebagai rasio antara input dan output, dengan fokus pada output yang dihasilkan oleh suatu proses, dimana berbagai kombinasi sumber daya digunakan untuk mencapai tingkat output tertentu (Masram, 2023)

Menurut Hasibuan, (2022) Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil (output) dengan masukan (input) yang digunakan dalam proses kerja, serta dipengaruhi oleh efisiensi dan efektivitas kerja pegawai. Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu berusaha meningkatkan mutu kehidupan, dengan keyakinan bahwa pekerjaan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini (Sedarmayanti, 2021).

Sedangkan menurut Handoko, (2022) produktivitas merupakan ukuran efisiensi penggunaan sumber daya organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa. Pproduktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi (Anoraga, 2021).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan seluruh sumber daya yang digunakan (input), yang mencerminkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sedarmayanti, (2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang menarik

   Rasa senang atau menarik terhadap sesuatu pekerjaan merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai, karena apabila seseorang mengerjakan pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaanya akan lebih memuaskan daripada dia mengerjakan pekerjaan yang tidak disukai.

2. Upah yang baik

   Pada dasarnya seseorang yang bekerja, mengharapkan imbalan yang sesuai dengan dengan jenis pekerjaanya. Karena adanya upah yang sesuai dengan pekerjaannya, maka akan timbul pula rasa gairah kerja yang semakin baik.

3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan

   Yang dimaksud keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan adalah bekerja pada pekerjaan yang memerlukan perlindungan tubuh, ataupun juga memberikan training sebelumnya untuk pekerjaan yang akan dilakukannya, maka dalam bekerja tidak akan lagi perasaan was-was atau ragu-ragu.

4. Penghayatan atau maksud dan makna pekerjaan

   Cara untuk menanamkan rasa penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan adalah dengan memberitahukan si pekerja akan kegunaan dari hasil produk yang dikerjakannya, baik dengan cara langsung menunjukkan kegunaanya ataupun dengan cara mengambil sampel dan dengan mengetahui kegunaan dari pekerjaannya maka perkara akan terus meningkatkan pekerjaanya.

5. Lingkungan atau suasana kerja yang baik

   Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan ataupun pada hasil pekerjaanya.

6. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan (Instansi).

   Seorang pekerja akan merasa bangga bila perusahaan di mana ia bekerja mengalami kemajuan yang pesat, karena hal itu dapat mengangkat derajat kebanggaan pada diri sipekerja akan pekerjaanya.

7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi

   Dengan adanya keterlibatan dalam organisasi di mana para pekerja itu bekerja, ia akan merasa memiliki perusahaan atau instansi. Dengan timbulnya kecintaan dalam dirinya terhadap perusahaan, maka si pekerja akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

8. Kesetiaan pimpinan pada diri pegawai

   Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja merupakan juga dasar rasa kepercayaan pekerja terhadap organisasi di mana ia bekerja. Kesetiaan

pimpinan juga merupakan suatu wibawa dari organisasi.

9. Disiplin kerja yang keras

   Pada dasarnya manusia mempunyai ego yang tinggi, sehingga tidak ingin dikekang dengan peraturan- peraturan yang ketat. Demikian pula dengan pekerjaan, ia akan merasa enggan akan disiplin kerja yang keras dari perusahaan.

Menurut Sutrisno, (2023) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas, yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan

   Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan per-alatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

2. Mental dan Kemampuan Fisik Pegawai

   Keadaan mental dan fisik pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental pegawai mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja pegawai.

3. Hubungan anatara atasan dan bawahan

   Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana

2.1.1.3 Tujuan Produktivitas Kerja

Menurut Misdar (2022) ada beberapa tujuan produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Penetapan standar kerja

   Penetapan standar kerja adalah proses untuk menentukan kriteria atau ukuran yang jelas dan terukur mengenai bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan. Standar kerja ini berfungsi sebagai pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, serta sebagai acuan untuk mengevaluasi kinerja
2. Penilaian produktivitas aktual personal dalam hubungannya dengan standar-standar yang telah ditetapkan suatu organisasi.
3. Untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan produktivitas, sehingga produktivitas personal dalam organisasi terus meningkat.

Menurut Hasibuan, (2022) manfaat pengukuran produktivitas kerja suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat menilai efesiensi konversi sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas melalui efisensi penggunaan sumber – sumber daya itu.
2. Perencanaan sumber-sumber daya akan lebih efektif melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang.
3. Perencanaan target tingkat produktivitas di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat

produktivitas kerja.

4. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjaadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan dari perusahaan tersebut.
5. Pengukuran produktivitas akan memberikan informasi yang bermanfaat untuk memberikan motivasi kepada orang – orang untuk bekerja lebih baik.

2.1.1.4 Indikator Produktivitas Kerja

Indikator produktivitas kerja adalah ukuran atau metrik yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat kinerja atau efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Menurut Sedarmayanti, (2021) berikut beberapa indikator produktivitas kerja :

1. Kemampuan

   Kemampuan mengacu pada keahlian, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas. Semakin tinggi kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya, semakin efisien dan efektif mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan yang baik dapat memungkinkan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.

2. Semangat Kerja

   Semangat kerja mencerminkan tingkat motivasi, dedikasi, dan keterlibatan seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki semangat

kerja tinggi cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai hasil yang baik dalam pekerjaan mereka.

3. Pengembangan Diri

   Pengembangan diri merupakan indikator produktivitas kerja karena mencerminkan komitmen seorang individu terhadap pertumbuhan dan peningkatan kemampuan pribadi mereka. Ketika seorang pegawai aktif dalam pengembangan diri, mereka berinvestasi dalam pembelajaran dan pengembangan keterampilan baru yang dapat meningkatkan kualitas kerja mereka. Hal ini mencakup partisipasi dalam pelatihan, seminar, kursus, atau kegiatan pembelajaran lainnya yang relevan dengan pekerjaan mereka.

4. Mutu

   Mutu dalam konteks produktivitas kerja merujuk pada standar atau tingkat kualitas dari hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang individu atau organisasi. Fokus pada mutu menekankan pentingnya menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi atau bahkan melampaui harapan pegawai atau pihak yang terlibat.

5. Efisiensi

   Efisiensi dalam konteks produktivitas kerja merujuk pada kemampuan untuk melakukan tugas atau proses dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Hal ini berkaitan dengan mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang paling efisien dan efektif, menghindari pemborosan waktu, tenaga, atau sumber daya lainnya.

Menurut Hasibuan, (2022) indikator produktivitas kerja pegawai antara lain :

1. Efisiensi

   Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara input dan output. Rasio antara input dan output merupakan elemen efesiensi dan indikator produktivitas kerja.

2. Efektifitas

   Efektifitas mengacu pada pencapaian tujuan dengan cepat dan akurat. Keefektifan selalu berorientasi pada output tanpa mempersoalkan input, berbeda dengan efesiensi berorientasi pada input, dan efektivitas lebih berorientasi pada output (outcome atau tujuan)

3. Kualitas kerja

   Kualitas kerja adalah kualitas yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan standar operasi yang diterapkan oleh organisasi. Dalam hal ini kualitas tidak hanya berupa benda atau komoditas fisik, tetapi juga benda non fisik seperti jasa.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada diperusahaan tersebut. Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan pegawai dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari

perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja pegawai menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya (Hasibuan, 2022).

Menurut Robbins & Judge, (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi. Menurut Wibowo, (2022) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya

Menurut Hamali, (2023) bahwa Kepuasan kerja dalam perkerjaan adalah sikap positif tenaga kerja terhadap perkerjanya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Dan Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2020).

Sedangkan Sutrisno, (2023) menyatakan Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

2.1.2.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno, (2023) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu:

1. Faktor psikologis

   Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial

   Merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.

3. Faktor fisik

   Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya

4. Faktor finansial

   Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2020) menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor yang ada pada diri pegawai, yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian emosi cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan kesempatan promosi.

2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara, (2020) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

   Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

2. Komunikasi.

   Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

   Kepuasan kerja dapar bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

   Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut Hamali, (2023) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja bagi individu

   Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagian hidup seseorang.

2. Kepuasan kerja bagi industri

   Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya.

3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

   Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

2.1.4.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge, (2021) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu: adalah :

1. Pekerjaan

   Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah.

   Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

   Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap pegawai merasa terpuaskan dengan jabatannya

4. Pengawas.

   Seseorang senantiasa memeberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

   Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

Menurut Mangkunegara, (2020) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Turn over.

   Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

   Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiranya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

   Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

4. Tingkat Pekerjaan.

   Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang mencucuki tingkat pekerjaan

yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi menunjukakan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukaan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi

   Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat memepengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai, (2020) Gaya Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins & Judge, (2021) Gaya Kepemimpinan merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam setiap organisasi. Gaya Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas sebuah kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai visi atau tujuan bersama.

Menurut Kartono, (2024) Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Gaya Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno, 2023).

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2020) menyatakan Gaya Kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi Kerja perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interprestasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku, cara, atau pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan membimbing bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

2.1.3.2. Faktor Faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian, (2020) ada beberapa faktor faktor Gaya Kepemimpinan antara lain :

1. Iklim saling mempercayai

   Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai.

2. Penghargaan terhadap ide bawahan

   Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikannuansa tersendiri bagi para bawahannya.

3. Memperhitungkan perasaan para bawahan

   Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusiamerupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

   Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapanharapan bagi perilaku individu.

5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

   Seorang pemimpin dalam fungsi Gaya Kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan danhubungan yang berkaitan dengantugas.

6. Memperhitungkan faktor Kepuasan Kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

   Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan Kepuasan Kerja para bawahandalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin.

7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

   Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional.

Menurut Dimyati, (2022) mengemukakan faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin mempengaruhi pilihan akan Gaya Kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa Gaya Kepemimpinan

4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha, (2020) ada empat tujuan pemimpin yang berkaitan dengan keputusan:

1. Sebagai pengusaha (*Enterpreneurial*).
2. Sebagai penghalau gangguan (*Disturbance Handler*).
3. Sebagai pembagi sumber dana (*Resource Allocator*).
4. Sebagai pelaku Negosiasi (*Negotiator*).

Menurut Arifin, (2019) terdapat lima manfaat Gaya Kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu:

1. Pemipin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam waktu pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasai dalam hubungan dengan pihak-pihak di liuar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.
6. Tujuan kelompok adalah untuk menanamkan pentingnya tujuan kelompok pada masing-masing anggota sehingga tujuan kelompok dapat segera tercapai.

7. Tujuan organisasi dimaksudkan untuk memajukan organiasi yang bersangkutan dan menghindari organisasi dari irasional organisasi

2.1.3.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Handoko, (2022) Indikator Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

   Dalam kedudukannya sebagai pegawai mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2. Kebutuhan

   Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

   Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

   Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5. Kepercayaan diri

   Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6. Kreatif

   Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan

Menurut Thoha, (2020) bahwa ada beberapa indikator Gaya Kepemimpinan yaitu

1. Kecerdasan

   Adalah kemampuan sesorang yang mencakup kebijakan, pemikiran kreatif

2. Kedewasaan hubungan social

   Adalah merupakan kemampuan seorang dalam mengakui harga diri,mengakui martabat orang lain, perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahan

3. Motivasi Kerja diri

   Merupakan kemampuan seseorang dalam bertanggung jawab dan keinginan untuk menjadi lebih baik.

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi Kerja berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi Kerja mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan Hasibuan, (2022).

Sedangkan Menurut Mangkunegara, (2020) Motivasi Kerja adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Sedangkan menurut Sutrisno, (2023) Motivasi Kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu Motivasi Kerja seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Nitisemito, (2024) Motivasi adalah dorongan yang muncul karena manusia berusaha memenuhi kebutuhan secara bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dan Motivasi Kerja suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar (Noor, 2021).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain.

2.1.4.2. Faktor Faktor Motivasi Kerja

Menurut Wukir, (2022) faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai yaitu:

1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan

   Misalnya gaji atau upah, bonus insentif. Gaji merupakan salah satu faktor Motivasi Kerja penting bagi pegawai yang menunjukkan pengakuan secara formal dan sosial terhadap pekerjaan mereka. Pegawai dapat memperoleh kompensasi yang terkait uang dalam bentuk gaji, upah ,makanan, perumahan, transportasi dan bentuk dukungan lain.

2. Faktor non keuanagan

   a. Status pekerjaan: dengan memberikan status atau sebutan jabatan yang lebih tinggi dapat meMotivasi Kerja pegawai.

   b. Pengakuan/penghargaan: pegawai dapat terMotivasi Kerja dengan adanya pengakuan atau penghargaan terhadap pekerjaan mereka terutama bila pengakuan tersebut datang dari atasan tertinggi.

c. Delegasi wewenang: delegasi wewenang membuat pegawai merasa dipercaya dan dapat meMotivasi Kerjanya untuk mengerjakan wewenang tersebut dengan penuh dedikasi dan komitmen.
d. Kondisi tempat kerja: Motivasi Kerja dapat meningkat dengan adanya kondisi tempat kerja yang baik, seperti tersedianya peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, kebersihan lingkungan kerja, ruangan kerja yang nyaman.
e. Hubungan yang harmonis: hubungan kerja yang terjalin antar anggota organisasi yang terjalin dengan baik dan sehat dapat meMotivasi Kerja pegawai.
f. Beberapa faktor yang lain seperti tersedianya pelatihan, promosi, mutasi dan fasilitas kesejahteraan juga dapat mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai untuk bekerja optimal.

Sedangkan Sutrisno, (2023) mengemukakan fakto-faktor Motivasi Kerja sebagai berikut:

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian Motivasi Kerja pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

1) Memperoleh kompensasi yang memadai
2) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai

3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki

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, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

1) Adanya penghargaan terhadap prestasi

2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak

3) Pimpinan yang adil dan bijaksana

4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan Motivasi Kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat Motivasi Kerja yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaa.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai.

2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

Menurut Suwatno, (2020) adapun tujuan dan manfaat dari Motivasi Kerja diantaranya sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja
2. Meningkatkan moral dan Kepuasan Kerja pegawai
3. Meningkatkan produktifitas kerja pegawaiMempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan

4. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawaiMengefektifan pengadaan pegawai
5. Menciptakan hubungan kerja dan suasana yang baikMeningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
6. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
7. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnyaMenigkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku, dan sebagainya

Menurut Hasibuan, (2022) Ada sebelas tujuan dari pemberian Motivasi Kerja yaitu :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
2. Meningkatkan moral dan Kepuasan Kerja pegawai
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
6. Mengefektifkan pengadaan pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas
11. Meningkatkan efesiensi penggun s aan alataltugasnya at dan bahan baku

2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti, (2021) Indikator Motivasi Kerja dapat dibedakan yaitu :

1. Gaji (salary).

   Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi.

   Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjukpetunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya.

3. Hubungan kerja.

   Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan.

4. Pengakuan atau penghargaan (recognition).

   Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat Motivasi Kerja yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

5. Keberhasilan (achievement).

   Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement)

dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

Adapun indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara, (2020) meliputi yaitu:

1. Kerja keras

   Yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.

2. Orientasi masa depan

   Yaitu menafsirkan yang akan terjadi ke depan dan rencana akan hal tersebut.

3. Usaha untuk maju

   Yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

4. Rekan kerja yang dipilih

   Yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan.

5. Tingkat cita-cita yang tinggi

   Yaitu apa yang diinginkan yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan.

6. Orientasi tugas/sasaran

   Yaitu Gaya Kepemimpinan yang ditunjukkan dengan focus kepada pekerjaan-pekerjaan serta tanggungjawab.

7. Ketekunan

   Yaitu upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

8. Pemanfaatan waktu

   Yaitu keadaan dimana pekerja bisa melakukan segala hal yang diinginkan tanpa adanya paksaan.

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja

Gaya kepemimpinan yang umumnya diajarkan lebih berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikut agar dengan sukarela melaksanakan tindakan yang diminta oleh pemimpin tanpa merasa terpaksa, demi mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Gaya Kepemimpinan melibatkan proses pengaruh dalam menetapkan tujuan organisasi, mendorong perilaku pengikut untuk mencapai tujuan tersebut, serta mempengaruhi dinamika tim dan budaya organisasi. Selain itu, kepemimpinan juga mencakup menjelaskan informasi kepada pengikut, mengatur kegiatan untuk mencapai tujuan, membangun hubungan kerjasama dan kerja tim yang baik, serta mendapatkan dukungan dan kerjasama dari individu di dalam dan di luar organisasi (Asman & Rony, 2023).

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan guna mempengaruhi seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan. Perolehan dari pada kegiatan usaha karyawan dituntut mampu mencapai hasil produktivitas yang diinginkan, meliputi dari bidang kualitas dan kuantitas yang dilihat dan mempengaruhi badan usaha tersebut. Tujuan dari pada produktifitas kerja juga sebagai bagian dari pembinan mental yang terdahulu guna untuk mencapai perbaikan yang signifikansi yang mumpuni. Gaya dari pada proses Kepemimpinan yang cenderung dengan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan . Tetapi dari beberapa

gayakepemimpinan tidak akan menjadi bagian yang kompeten untuk dilakukan. Pemimpin juga dapat melaksanakanproses kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang sedang terjadi. Artinya semakin banyak kepemimpinan yang ditetapkan sehingga hasil kinerja dari pada karyawan dapat bertambah signifikan (Nababan & Napitupulu, 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yusro et al., 2022), (Ma'ruf & Kusumaningtyas, 2024), (Hadi, 2023) dan (Alfiana et al., 2024) yang meyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Motivasi adalah serangkaian upaya untuk memengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab, yaitu kemampuan (*Ability*) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan, serta dari gerak refleks secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia sehingga Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Salim et al., 2025).

Motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi kerja diperlukan agar dapat membuat seseorang semangat dalam bekerja sehingga dapat menunjang produktivitas kerja. Motivasi kerja penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja

keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Putra et al., 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aknes & Silaswara, 2023), (Rukhviyanti & Ambarwati, 2023), (Saputra et al., 2024), (Ismartaya, 2023) dan (Akbar & Subariyanti, 2023) yang meyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpin yang baik dan mempengaruhi pegawai untuk bekerja untuk memajukan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Marjaya & Pasaribu, 2019). Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak nampak oleh bawahannya (Manja et al., 2025).

Persepsi individu tentang pekerjaan mereka disebut sebagai kepuasan kerja. Kebahagiaan kerja pada dasarnya adalah pengalaman pribadi. Sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap individu memiliki tingkat pemenuhan yang bervariasi. Semakin besar kebahagiaan dengan aktivitas yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin baik penilaian terhadap aktivitas tersebut. Kebahagiaan kerja mungkin memiliki dampak yang tidak proporsional. Itu sepenuhnya tergantung pada sikap mental individu (Fauzan et al., 2023)

Hasil penelitian yang di lakukan (Parlindungan et al., 2021), (Muslih & Pratama, 2022), (Farisi & Siswadi, 2022), (Farisi et al., 2022) dan yang

menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi Kerja timbul dari adanya rasa kebutuhan terhadap diri sendiri dan dorongan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan memperoleh kepuasan. Proses Motivasi Kerja dimulai dengan pengenalan kebutuhan. Salah satu penyebab kompleksnya proses ini adalah karena setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga Motivasi Kerja kerja yang dimiliki pegawai juga berbeda. Semakin tinggi Motivasi Kerja kerja yang dimiliki pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hanya peranan Motivasi Kerja saja tidak cukup menjadikan salah satu tujuan organisasi dibutuhkan juga kedisiplinan yang harus di bangun setiap pegawai, dikarenakan permasalahan yang terus muncul tiada habisnya dalam hal kepuasan menjadi sorotan utama. Kurangnya kepuasan kerja pegawai berdampak buruk bagi dinas dan pencapaian tujuan akan mendapatkan hasil yang memuaskan (Lasut et al., 2018).

Setiap kegiatan yang dilakukan manusia, dilandasai oleh sebuah Motivasi Kerja tertentu. Motivasi Kerja ini menggerakkan manusia untuk mencapai sesuatu yang diinginkannya. Jika Motivasi Kerja ini tinggi, maka energi yang dihasilkannya akan tinggi. Sebaliknya jika Motivasi Kerjanya rendah maka energi yang dihasilkannya akan rendah pula (Astuti et al., 2021).

Hasil penelitian terdahulu oleh (Rasyid & Tanjung, 2020), (Muslih & Zamara, 2022), (Majidah et al., 2020) dan (Khair, 2019) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.2.5. Pengaruh Kepuasan KerjaTerhadap Produktivitas Kerja

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Timbulnya perasanan yakin dan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan merupakan bentuk dari kepuasan kerja. Imbalan yang didapatkan dan kesesuaian harapan terhadap pekerjaannya mempunyai hubungan yang kuat terhadap kepercayaan karyawan tentang pekerjaannya. Sebagian manajer mengasumsikan kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi yang tinggi pula, sehingga lebih memungkinkan untuk memberi nilai kepuasan. Produktivitas kerja merupakan hal yang dibutuhkan bagi para pekerja, dengan adanya hal tersebut diharapkan dapat terlaksana secara efisien sehingga akan tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan (Yusro et al., 2022).

Kepuasan kerja yakni sifat pribadi yang dipunyai setiap individu, sehingga mempunyai pangkat kepuasan yang berlainan serasi pada pertimbangan dari dirinya sendiri-sendiri. Jika bertambah banyak prospek pekerjaan yang sinkron pada keinginan individu tersebut, maka bertambah naik pangkat kepuasan yang dinikmati begitupun kebalikannya. Tiap personal yang bekerja menginginkan untuk mendapatkan kepuasan yang berasal dari tempat bekerjanya. Kepuasan yang diinginkan oleh setiap individu berkaitan dengan pekerjaan mencakup kompensasi yang didapat, peluang untuk naik jabatan, keperluan, ambisi, (Fauzi et al., 2022)

Hasil penelitian terdahulu oleh (Amal & Rizqi, 2022), (Ningsih et al., 2023), (Retnaningtyas & Widodo, 2022), (Fauzi et al., 2022) dan (Setyanti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja

2.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Seorang pemimpin harus mempunyai pemikiran yang luas dan kreatif agar dapat membangun suatu organisasi yang baik dan berkembang (Arianty, 2017). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disengaja (Farisi & Siswadi, 2022).

Gaya Kepemimpinan merupakan kapabilitas pimpinan untuk menyatukan kreativitas, energi positif serta kepekaan pada pegawai agar tercipta keberhasilan institusi. Pimpinan yang memiliki transformasional punya inisiatif tinggi untuk mengatur pegawainya dengan memberi arahan yang baik dan menjadi model dalam berpikir dan berperilaku bagi pegawainya. Gaya Kepemimpinan terdiri dari sikap memberi pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, perhatian.individual, dan.motivasi.inspiratif disimulasikan dapat menambah produktivitas pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, serta menyebabkan tingginya efektivitas instansi (Manja et al, 2025).

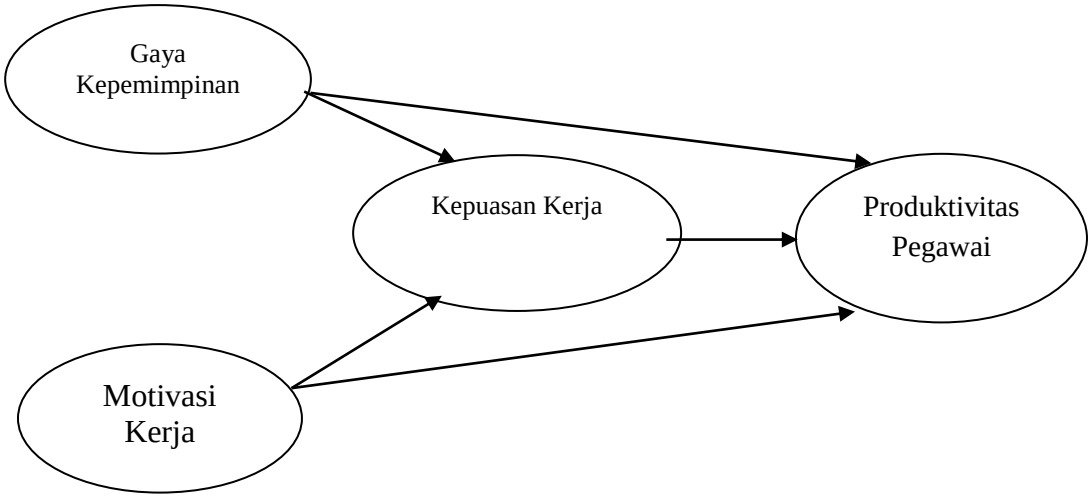
2.2.7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Motivasi Kerja merupakan indikator yang mampu membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Motivasi Kerja memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku seseorang. Emosi dapat dipengaruhi dan diubah oleh perilaku. Kekuatan yang ada dalam pikiran manusia melalui perubahan sikap dapat membantu dalam mengadaptasi, mempelajari, dan

memproses setiap informasi dan perubahan baru yang diterimanya. Jika Motivasi Kerja pegawai tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, maka akan menghasilkan kinerja yang baik dan tinggi juga. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja yang dimiliki pegawai, semakin tinggi kinerjanya (Hidayah et al., 2022).

Ada hubungan positif antara Motivasi Kerja berprestasi terhadap pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai Motivasi Kerja tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena Motivasi Kerja kerjanya rendah. Motivasi Kerja atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan Motivasi Kerja kerja setinggitingginya bagi para pegawai dalam perusahaan (Wahyudi, 2019).

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Sugiyono, 2022)

1. Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
2. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
3. Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
4. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
5. Ada Kepuasan Kerjakerja terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
6. Ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.
7. Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) terhadap variabel terikat yakni Produktivitas Kerja (Y) dengan variabel penghubung Kepuasan Kerja (Z) Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan assosiarif dan kuantitarif, pendekatan assosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (independene variable) dan variabel terikat (dependen: variable). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2022) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih Menurut (Sugiyono, 2022) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2022) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari

sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi

Tabel. 3.1

Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Pernyataan
Produktivitas Kerja (Y)	Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan seluruh sumber daya yang digunakan (input), yang mencerminkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya	1. Kemampuan 2. Semangat Kerja 3. Pengembangan Diri 4. Mutu 5. Efisiensi Sumber Sedarmayanti, (2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja Sumber: Robbins & Judge, (2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku, cara, atau pendekatan yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan membimbing bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif	1. Kemampuan 2. Kebutuhan 3. Kecerdasan 4. Ketegasan 5. Kepercayaan diri 6. Kreatif Menurut : (Handoko, 2022)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi Kerja merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan dorongan orang lain.	1. Gaji (salary). 2. Supervisi. 3. Hubungan kerja. 4. Pengakuan atau penghargaan (recognition). 5. Keberhasilan (achievement). Menurut : (Sedarmayanti, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan , tepatnya di Jalan WR. Supratman Nomor 13, Kelurahan Lestari. Kecamatan Kota Kisaran Timur, Kabupaten Asahan, Sumatera Utara

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2026 sampai dengan bulan Agustus 2026

Tabel 3.2

Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	2026																							
		Maret				April				Mei			Juni				Juli				Agustus				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul																								
2	Prariset Penelitian																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Bimbingan Proposal																								
5	Seminar Proposal																								
6	Revisi Proposal																								
7	Penyusunan Skripsi																								
8	Bimbingan Skripsi																								
9	Sidang Meja Hijau																								

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya (Sugiyono, 2019)

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan yang berjumlah 43 orang.

Tabel 3.3 Jumlah Populasi Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan

No	Indikator	Jumlah Pegawai
1	Kepala Dinas	1 Orang
2	Sekretaris	1 Orang
3	Kabid Pengelolaan Sampah dan Limbah B3	1 Orang
4	Ka UPTD. Laboratorium Lingkungan	1 Orang
5	Kabid Penaatan dan Peningkatan Kapasitas Lingkungan Hidup	1 Orang
6	Kabid Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan LH	1 Orang
7	Kabid tata Lingkungan	1 Orang
8	Kasubbag Keuangan	1 Orang
9	Kasubbag TU UPTD Laboratorium Lingkungan	1 Orang
10	Kasubbag umum dan Kepegawaian	1 Orang
11	Penata Layanan Operasional	1 Orang
12	Penelaah Teknis Kebijakan	9 Orang
13	Pengawas Lingkungan Hidup Ahli Muda	3 Orang
14	Pengendali Dampak Lingkungan Hidup Ahli Muda	6 Orang
15	Pengawas Lingkungan Hidup Ahli Pertama	1 Orang
16	Pengolah Data dan Informasi	3 Orang
17	Penelaah Teknis Kebijakan	1 Orang
18	Pengadministrasi Perkantoran	1 Orang
19	Operator Layanan Operasional	2 Orang
20	Pengadministrasi Perkantoran	1 Orang
21	Penata Layanan Operasional	1 Orang
22	Pengadministrasi Perkantoran	1 Orang
23	Pengelola Umum Operasional	1 Orang
24	Penata Layanan Operasional	2 Orang
Jumlah		43 Orang

Sumber : Biro Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Sugiyono, 2022). Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawa Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, yaitu sejumlah 43 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Sugiyono, 2022)

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 43 pegawai tetap, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 43 orang pegawaiDinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. **Wawancara** *(Interview)*

   Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada pegawai mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

2. **Studi Dokumentasi**

   Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data

jumlah pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

3. **Daftar Pertanyaan** *(Quesioner)*

   Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.4 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2022)

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equestion model (*PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel

laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimunkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Menurut (Hair Jr et al, 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
    a. validitas konvergen (Convergent Validity);
    b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity);*
    c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
    a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
    b. f-square; dan
    c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indicator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, , nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted* (AVE).

3. Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*.

Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,7.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theo*ry) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive

relevance, sedangkan apanilai nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah Ha diterima dan H0 ditolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka Ha diterima jika nilai probabilitas < 0,05.

3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai Rsquare, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

1. **R-Square Test**

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square (r2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015).

2. **Path Coefficient Test.**

   Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01. Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Produktivitas Kerja (Y), 12 pernyataan untuk Kepuasan Kerja (Z), 12 pernyataan untuk Gaya Kepemimpinan (X1), dan 10 pernyataan untuk Motivasi Kerja (X2). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 56 orang responden Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	24 Orang	55,81 %
2	Perempuan	19 Orang	44,19 %
TOTAL		43 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 24 Orang Laki Laki atau sebanyak 55,81% dan perempuan sebanyak 19 Orang atau sebanyak 44.19% orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.2

Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	15 Orang	34,88 %
2	31 – 40 Tahun	11 Orang	25,58 %
3	41 - 50 Tahun	8 Orang	18,60 %
4	51 - 60 Tahun	9 Orang	20,93 %
TOTAL		43 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 21-30 tahun sebanyak 15 orang (34,88%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 11 orang (25,58%), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 8 orang (18,60%), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 9 orang (20,93%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang berumur rentang waktu 21 sampai 30 tahun pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3

Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	5 Orang	11,63 %
2	S1	30 Orang	69,77 %
3	S2	8 Orang	18,60 %
TOTAL		43 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 5 orang (11,63%), pendidikan S1 sebanyak 30 orang (69,77%), dan pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 8 orang

(18,60%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	14 Orang	32,56 %
2	6 - 10 Tahun	17 Orang	39,53 %
3	> 10 Tahun	12 Orang	27,91 %
TOTAL		43 Orang	100 %

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 14 orang (32,56%), lama bekerja 6 - 10 tahun sebanyak 17 orang (39,53%), dan lama bekerja lebih 10 tahun yaitu sebanyak 12 orang (27,91%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang berumur rentang waktu 6 sampai 10 tahun pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Produktivitas Kerja (Y), Kepuasan Kerja (Z), Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Produktivitas Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	41,86	17	39,53	7	16,28	1	2,33	0	0,00	43	100
2	13	30,23	22	51,16	7	16,28	1	2,33	0	0,00	43	100
3	15	34,88	19	44,19	7	16,28	2	4,65	0	0,00	43	100
4	17	39,53	19	44,19	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
5	15	34,88	20	46,51	7	16,28	1	2,33	0	0,00	43	100
6	14	32,56	19	44,19	8	18,60	2	4,65	0	0,00	43	100
7	16	37,21	17	39,53	8	18,60	2	4,65	0	0,00	43	100
8	14	32,56	22	51,16	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
9	12	27,91	22	51,16	7	16,28	2	4,65	0	0,00	43	100
10	14	32,56	20	46,51	7	16,28	2	4,65	0	0,00	43	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Produktivitas Kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (41,86%).
2. Jawaban responden Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan, mayoritas menjawab setuju sebanyak 22 orang (51,16%).
3. Jawaban responden Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (44,19%).
4. Jawaban responden Saya tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan., mayoritas menjawab setuju sebanyak 19 orang (44,64%).
5. Jawaban responden Saya tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%)

6. Jawaban responden Saya terbuka terhadap masukan untuk meningkatkan kinerja., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (44,64%).
7. Jawaban responden Saya memeriksa kembali hasil pekerjaan sebelum diserahkan., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 17 orang (39,53%)
8. Jawaban responden Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan cermat, mayoritas menjawab setuju sebanyak 22 orang (51,16%).
9. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 22 orang (51,16%).
10. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas sesuai dengan prioritas kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	37,21	20	46,51	5	11,63	2	4,65	0	0,00	43	100
2	17	39,53	18	41,86	5	11,63	3	6,98	0	0,00	43	100
3	15	34,88	21	48,84	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
4	16	37,21	21	48,84	5	11,63	1	2,33	0	0,00	43	100
5	18	41,86	19	44,19	5	11,63	1	2,33	0	0,00	43	100
6	21	48,84	15	34,88	5	11,63	2	4,65	0	0,00	43	100
7	18	41,86	18	41,86	5	11,63	2	4,65	0	0,00	43	100
8	14	32,56	23	53,49	5	11,63	1	2,33	0	0,00	43	100
9	20	46,51	17	39,53	5	11,63	1	2,33	0	0,00	43	100
10	17	39,53	20	46,51	5	11,63	1	2,33	0	0,00	43	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%)
2. Jawaban responden, Saya memiliki kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang (41,86%).
3. Jawaban responden, Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan saya., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (48,84%).
4. Jawaban responden, Saya merasa puas dengan kompensasi yang diberikan instansi., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (48,84%).
5. Jawaban responden, Saya memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karier., mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (44,19%).
6. Jawaban responden, Saya puas terhadap peluang pengembangan karier yang tersedia., responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (48,84%).
7. Jawaban responden, Atasan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 18 orang (41,86%).
8. Jawaban responden, Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan atasan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 orang (53,49%).

9. Jawaban responden, Rekan kerja saya bersedia membantu ketika saya mengalami kesulitan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (46,51%).
10. Jawaban responden, Rekan kerja menghargai pendapat saya dalam bekerja, responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).

4.1.3.3 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel 4.7

Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Jawaban Gaya Kepemimpinan (Y)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	37,21	19	44,19	6	13,95	2	4,65	0	0,00	43	100
2	16	37,21	20	46,51	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
3	16	37,21	20	46,51	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
4	18	41,86	18	41,86	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
5	18	41,86	17	39,53	6	13,95	2	4,65	0	0,00	43	100
6	15	34,88	22	51,16	5	11,63	1	2,33	0	0,00	43	100
7	14	32,56	21	48,84	7	16,28	1	2,33	0	0,00	43	100
8	16	37,21	20	46,51	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
9	16	37,21	20	46,51	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
10	14	32,56	22	51,16	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
11	14	32,56	22	51,16	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
12	14	32,56	22	51,16	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Gaya Kepemimpinan adalah:

1. Jawaban responden Pimpinan selalu mengarahkan bawahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (44,19%).

2. Jawaban responden Pimpinan lebih banyak mengambil keputusan bersama Sama para pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).
3. Jawaban responden Pegawai mendapat dukungan penuh dari atasan dari segala kebutuhan yang diperlukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).
4. Jawaban responden Saya terMotivasi Kerja oleh Pimpinan datang sebelum jam kerja dimulai, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 18 orang (41,86%).
5. Jawaban responden Pemimpinan selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan Gaya Kepemimpinannya sehari hari, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang (41,86%).
6. Jawaban responden Pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan yang kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 22 orang (51,16%).
7. Jawaban responden Pemimpin selalu tegas dalam memberikan arahan dan sanksi kepada para pegawai, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (48,84%).
8. Jawaban responden Pimpinan memberikan pengarahan kepada pegawai di dalam mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).
9. Jawaban responden Kepercayaan diri yang tinggi dari pemimpin membuat para pegawai bosan dengan aturan yang ada, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).

10. Jawaban responden Pimpinan memberikan pelatihan pengembangan sesuai dengan bidang pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).
11. Jawaban responden Gaya Kepemimpinan yang ada di bawah pemimpin saat ini kurang memiliki ide atau gagasan dalam mencari solusi apabila terjadai permasalahan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).
12. Jawaban responden Pimpinan menyapa ketika bertemu dengan pegawai tanpa memandang jabatan pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).

4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.8

Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2)

No	Jawaban Ketidakpastian Lingkungan (X2)											
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	30,23	26	60,47	3	6,98	1	2,33	0	0,00	43	100
2	13	30,23	25	58,14	4	9,30	1	2,33	0	0,00	43	100
3	12	27,91	24	55,81	6	13,95	1	2,33	0	0,00	43	100
4	17	39,53	21	48,84	4	9,30	1	2,33	0	0,00	43	100
5	14	32,56	24	55,81	4	9,30	1	2,33	0	0,00	43	100
6	17	39,53	23	53,49	2	4,65	1	2,33	0	0,00	43	100
7	19	44,19	20	46,51	3	6,98	1	2,33	0	0,00	43	100
8	13	30,23	26	60,47	3	6,98	1	2,33	0	0,00	43	100
9	19	44,19	21	48,84	2	4,65	1	2,33	0	0,00	43	100
10	20	46,51	20	46,51	2	4,65	1	2,33	0	0,00	43	100

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Motivasi Kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya selalu memberikan sepenuhnya tenaga dan pemikiran saya ketika melaksanakan pekerjaan sehari hari, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang (60,47%).
2. Jawaban responden Saya selalu terMotivasi Kerja untuk bekerja keras karena ada target yang saya tentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 25 orang (58,14%).
3. Jawaban responden Saya mampu bekerja dengan giat untuk hari tua saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang (55,81%).
4. Jawaban responden Saya mampu meMotivasi Kerja diri untuk lebih giat lagi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (48,84%).
5. Jawaban responden Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang sejalan dengan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang (55,81%).
6. Jawaban responden Saya bekerja dengan semangat karena rekan kerja yang selalu memberikan Motivasi Kerja yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (53,49%).
7. Jawaban responden Saya mampu untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, responden menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang (46,51%).
8. Jawaban responden Saya merasa termotivasi Kerja untuk melakukan pekerjaan secara tepat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 26 orang (60,47%).

9. Jawaban responden Saya mampu untuk teliti dalam melihat hasil pekerjaan saya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (48,84%).
10. Jawaban responden Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (46,51%).

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.1.4.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejaub mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah vailid (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Gaya Kepemimpinan	X2. Motivasi Kerja	Y. Produktivitas Kerja	Z. Kepuasaan Kerja
X1.1	0,865			
X1.10	0,910			
X1.11	0,963			
X1.12	0,918			
X1.2	0,905			
X1.3	0,950			
X1.4	0,899			
X1.5	0,840			
X1.6	0,943			
X1.7	0,881			
X1.8	0,745			
X1.9	0,948			
X2.1		0,722		
X2.10		0,803		
X2.2		0,847		
X2.3		0,821		
X2.4		0,823		
X2.5		0,899		
X2.6		0,834		

X2.7		**0,855**		
X2.8		**0,787**		
X2.9		**0,767**		
Y.1			**0,893**	
Y.10			**0,867**	
Y.2			**0,951**	
Y.3			**0,874**	
Y.4			**0,923**	
Y.5			**0,929**	
Y.6			**0,825**	
Y.7			**0,847**	
Y.8			**0,954**	
Y.9			**0,824**	
Z.1				**0,861**
Z.10				**0,955**
Z.2				**0,893**
Z.3				**0,883**
Z.4				**0,937**
Z.5				**0,955**
Z.6				**0,932**
Z.7				**0,935**
Z.8				**0,914**
Z.9				**0,940**

Sumber : SEM PLS (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Gaya Kepemimpinan lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid.
2. Nilai outer loading untuk variabel Motivasi Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Motivasi Kerja dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Produktivitas Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Produktivitas Kerja dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

4.1.4.2.Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit > 0,600 (Hair Jr et al, 2017)

Tabel 4.10 Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Gaya Kepemimpinan	**0,978**	**0,982**	**0,981**	**0,809**
X2. Motivasi Kerja	**0,944**	**0,949**	**0,952**	**0,668**
Y. Produktivitas Kerja	**0,970**	**0,971**	**0,974**	**0,792**
Z. Kepuasaan Kerja	**0,980**	**0,982**	**0,982**	**0,848**

Sumber : SEM PLS (2026)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Gaya Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,809 > 0,600 maka variabel Gaya Kepemimpinan adalah reliabel
2. Motivasi Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,668 > 0,600 maka variabel Motivasi Kerja adalah reliabel
3. Produktivitas Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,792 > 0,600 maka variabel Produktivitas Kerja adalah reliabel
4. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,848 > 0,600 maka variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliable.

4.1.4.3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai

Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation (HTMT) < 0,90, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.11 Validitas Diskriminan

	X1. Gaya Kepemimpinan	X2. Motivasi Kerja	Y. Produktivitas Kerja	Z. Kepuasaan Kerja
X1. Gaya Kepemimpinan				
X2. Motivasi Kerja	**0,536**			
Y. Produktivitas Kerja	**0,721**	**0,711**		
Z. Kepuasaan Kerja	**0,687**	**0,700**	**0,819**	

Sumber : SEM PLS (2026)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja sebesar 0,536< 0,900, korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas Kerja sebesar 0,721< 0,900 korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,687< 0,900 , dengan demikian seluruh nilai korelasi Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi Kerja dengan Produktivitas Kerja sebesar 0,711< 0,900, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,700 < 0,900, dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi Kerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Produktivitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar

0,819< 0,900, dengan demikian seluruh nilai korelasi Produktivitas Kerja dinyatakan valid.

4.1.4.4. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model strukutural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y. Produktivitas Kerja	0,721	0,699
Z. Kepuasaan Kerja	0,611	0,591

Sumber : SEM PLS (2026)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja memiliki nilai R-Sguare 0.721 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja sebesar 72,1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 27,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Sguare 0.611 mengindikasi bahwa variabel pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 61,1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 38,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.1.4.5. F *Square*

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterprestasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al, 2015).

Tabel 4.13 F Square

	X1. Gaya Kepemimpinan	X2. Motivasi Kerja	Y. Produktivitas Kerja	Z. Kepuasaan Kerja
X1. Gaya Kepemimpinan			0,144	**0,369**
X2. Motivasi Kerja			0,104	**0,373**
Y. Produktivitas Kerja				
Z. Kepuasaan Kerja			**0,285**	

Sumber : SEM PLS (2026)

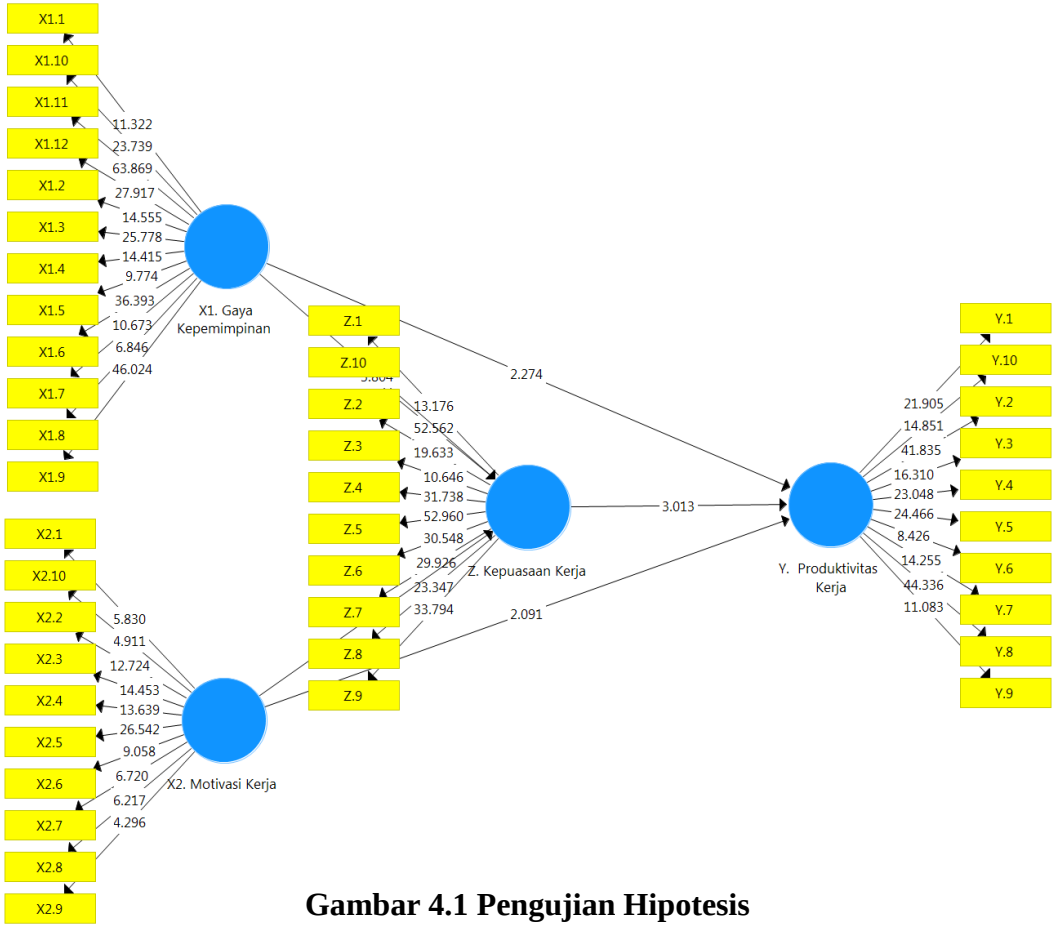
Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja memiliki nilai F-Square=0,144 maka memiliki efek yang medium.
2. Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja memiliki nilai F-Square=0,104 maka memiliki efek yang medium.
3. Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja memiliki nilai F-Square=0,285 maka memiliki efek yang besar.
4. Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0.369 maka memiliki efek yang besar.
5. Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0,373 maka memiliki efek yang besar.

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel medium.

4.1.5. Analisis Model Struktural *(Inner Model)*

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pegaruh lagsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis

4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.

2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al, 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.14

Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
X1. Gaya Kepemimpinan -> Y. Produktivitas Kerja	0,276	0,274	0,122	2,274	**0,023**
X1. Gaya Kepemimpinan -> Z. Kepuasaan Kerja	0,446	0,443	0,117	3,804	**0,000**
X2. Motivasi Kerja -> Y. Produktivitas Kerja	0,235	0,235	0,112	2,091	**0,037**
X2. Motivasi Kerja -> Z. Kepuasaan Kerja	0,448	0,448	0,112	3,999	**0,000**
Z. Kepuasaan Kerja -> Y. Produktivitas Kerja	0,452	0,453	0,150	3,013	**0,003**

Sumber : SEM PLS (2026)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,276 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,023 maka 0,023 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja
2. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,446 (positif) dan memiliki nilai *P-*

Values sebesar 0,000 maka 0,000 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

3. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap variabel Produktivitas Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,235 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,037 maka 0,037 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja.
4. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,448 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka 0,000 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,452 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka 0,003 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

4.1.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai korfisien pengaruh tidak langsung > koefisien pengaruh langsnug, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai korfisien pengaruh tidak langsung < koefisien pengaruh langsnug, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al, 2017).

Tabel 4.15
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
X1. Gaya Kepemimpinan -> Z. Kepuasaan Kerja -> Y. Produktivitas Kerja	0,202	0,202	0,091	2,222	**0,027**
X2. Motivasi Kerja -> Z. Kepuasaan Kerja -> Y. Produktivitas Kerja	0,203	0,207	0,089	2,280	**0,023**

Sumber : SEM PLS (2026)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 2,222 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0.027 maka 0.027 < 0,05, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 2,280 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0.023 maka 0.023 < 0,05 dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,276 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,023 maka 0,023 < 0,05, sehingga dapat

dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerjapada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi produktivitas kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta meningkatkan semangat dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hubungan nyata antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan terlihat dari kemampuan pimpinan dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan tugas pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti memberikan arahan yang jelas, pembagian tugas yang sesuai, evaluasi kerja, serta apresiasi terhadap kinerja pegawai, mampu meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan semangat kerja. Dalam pelaksanaan kegiatan seperti pengangkutan sampah, pemeliharaan lingkungan, dan pelayanan kebersihan masyarakat, kepemimpinan yang baik membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan tepat waktu. Dengan demikian, gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Gaya kepemimpinan yang umumnya diajarkan lebih berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikut agar dengan sukarela melaksanakan tindakan yang diminta oleh pemimpin tanpa merasa terpaksa, demi

mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Gaya Kepemimpinan melibatkan proses pengaruh dalam menetapkan tujuan organisasi, mendorong perilaku pengikut untuk mencapai tujuan tersebut, serta mempengaruhi dinamika tim dan budaya organisasi. Selain itu, kepemimpinan juga mencakup menjelaskan informasi kepada pengikut, mengatur kegiatan untuk mencapai tujuan, membangun hubungan kerjasama dan kerja tim yang baik, serta mendapatkan dukungan dan kerjasama dari individu di dalam dan di luar organisasi (Asman & Rony, 2023).

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan guna mempengaruhi seseorang atau kelompok ke arah pencapaian tujuan. Perolehan dari pada kegiatan usaha karyawan dituntut mampu mencapai hasil produktivitas yang diinginkan, meliputi dari bidang kualitas dan kuantitas yang dilihat dan mempengaruhi badan usaha tersebut. Tujuan dari pada produktifitas kerja juga sebagai bagian dari pembinan mental yang terdahulu guna untuk mencapai perbaikan yang signifikansi yang mumpuni. Gaya dari pada proses Kepemimpinan yang cenderung dengan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan . Tetapi dari beberapa gayakepemimpinan tidak akan menjadi bagian yang kompeten untuk dilakukan. Pemimpin juga dapat melaksanakanproses kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang sedang terjadi. Artinya semakin banyak kepemimpinan yang ditetapkan sehingga hasil kinerja dari pada karyawan dapat bertambah signifikan (Nababan & Napitupulu, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yusro et al., 2022), (Ma’ruf & Kusumaningtyas, 2024), (Hadi, 2023) dan (Alfiana et al., 2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap produktivitas kerja. Kesamaan hasil tersebut memperkuat bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan tingkat produktivitas kerja karyawan atau pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif agar mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, serta produktivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

4.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,235 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,037 maka 0,037 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerjapada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat cenderung lebih bersemangat, disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan dari pimpinan dapat menjadi upaya yang efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hubungan nyata antara motivasi kerja dengan produktivitas kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai, maka semakin meningkat pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk bekerja lebih bertanggung

jawab, disiplin, dan optimal dalam melaksanakan tugas, seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, serta pelayanan kepada masyarakat. Dukungan pimpinan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karena pegawai yang memiliki motivasi tinggi mampu memberikan kontribusi lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi adalah serangkaian upaya untuk memengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab, yaitu kemampuan (*Ability*) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan, serta dari gerak refleks secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia sehingga Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Salim et al., 2025).

Motivasi kerja adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi kerja diperlukan agar dapat membuat seseorang semangat dalam bekerja sehingga dapat menunjang produktivitas kerja. Motivasi kerja penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Putra et al., 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aknes & Silaswara, 2023), (Rukhviyanti & Ambarwati, 2023), (Saputra et al., 2024),

(Ismartaya, 2023) dan (Akbar & Subariyanti, 2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Kesamaan hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, karena pegawai yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, lebih disiplin, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

4.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,446 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka 0,000 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hubungan nyata antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Pimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, memberikan dukungan, serta menghargai hasil kerja pegawai akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Dalam pelaksanaan tugas seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, dan pelayanan kebersihan masyarakat, dukungan serta perhatian pimpinan terhadap kendala yang dihadapi pegawai dapat meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, memberikan arahan yang jelas, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta memberikan penghargaan dan dukungan yang diperlukan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa nyaman, dihargai, dan memiliki terhadap organisasi, sehingga mendorong meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Kepemimpin yang baik dan mempengaruhi pegawai untuk bekerja untuk memajukan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Marjaya & Pasaribu, 2019). Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak nampak oleh bawahannya (Manja et al., 2025).

Persepsi individu tentang pekerjaan mereka disebut sebagai kepuasan kerja. Kebahagiaan kerja pada dasarnya adalah pengalaman pribadi. Sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap individu memiliki tingkat pemenuhan yang bervariasi. Semakin besar kebahagiaan dengan aktivitas yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin baik penilaian terhadap aktivitas tersebut. Kebahagiaan kerja mungkin memiliki dampak yang tidak proporsional. Itu sepenuhnya tergantung pada sikap mental individu (Fauzan et al., 2023)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Parlindungan et al., 2021), (Muslih & Pratama, 2022), (Farisi & Siswadi, 2022), (Farisi et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesamaan hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, sehingga dapat mendorong peningkatan komitmen, loyalitas, dan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

4.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,448 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka 0,000 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik cenderung merasa lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, serta memperoleh kepuasan dari pencapaian hasil kerja. Selain itu, adanya dukungan organisasi, penghargaan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, serta lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja merupakan salah

satu strategi penting untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hubungan nyata antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Motivasi kerja yang baik, seperti adanya penghargaan, dukungan pimpinan, kesempatan pengembangan diri, dan lingkungan kerja yang nyaman, mampu meningkatkan semangat serta rasa puas pegawai dalam menjalankan tugas. Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat dalam melaksanakan kegiatan seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, dan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena pegawai yang merasa terdorong dan dihargai akan memiliki kepuasan yang lebih tinggi dalam bekerja.

Motivasi Kerja timbul dari adanya rasa kebutuhan terhadap diri sendiri dan dorongan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan memperoleh kepuasan. Proses Motivasi Kerja dimulai dengan pengenalan kebutuhan. Salah satu penyebab kompleksnya proses ini adalah karena setiap pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga Motivasi Kerja kerja yang dimiliki pegawai juga berbeda. Semakin tinggi Motivasi Kerja kerja yang dimiliki pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hanya peranan Motivasi Kerja saja tidak cukup menjadikan salah satu tujuan organisasi dibutuhkan juga kedisiplinan yang harus di bangun setiap pegawai, dikarenakan permasalahan yang terus muncul tiada habisnya dalam hal kepuasan menjadi sorotan utama. Kurangnya kepuasan kerja

pegawai berdampak buruk bagi dinas dan pencapaian tujuan akan mendapatkan hasil yang memuaskan (Lasut et al., 2018).

Setiap kegiatan yang dilakukan manusia, dilandasai oleh sebuah Motivasi Kerja tertentu. Motivasi Kerja ini menggerakkan manusia untuk mencapai sesuatu yang diinginkannya. Jika Motivasi Kerja ini tinggi, maka energi yang dihasilkannya akan tinggi. Sebaliknya jika Motivasi Kerjanya rendah maka energi yang dihasilkannya akan rendah pula (Astuti et al., 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rasyid & Tanjung, 2020), (Muslih & Zamara, 2022), (Majidah et al., 2020) dan (Khair, 2019) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesamaan hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena memperoleh dorongan, penghargaan, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,452 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka 0,003 < 0,05, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerjapada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki

semangat kerja yang lebih tinggi, menunjukkan komitmen terhadap organisasi, bekerja secara lebih efektif dan efisien, serta mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja juga mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan karier, serta hubungan kerja yang harmonis perlu menjadi perhatian Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hubungan nyata antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin meningkat pula produktivitas kerja yang dihasilkan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, serta penghargaan yang diberikan organisasi akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas. Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, kepuasan kerja dapat mendorong pegawai dalam menjalankan kegiatan seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, dan pelayanan kebersihan secara lebih efektif dan bertanggung jawab. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karena pegawai yang merasa nyaman dan dihargai akan memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Timbulnya perasanan yakin dan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan merupakan bentuk dari kepuasan kerja. Imbalan yang

didapatkan dan kesesuaian harapan terhadap pekerjaannya mempunyai hubungan yang kuat terhadap kepercayaan karyawan tentang pekerjaannya. Sebagian manajer mengasumsikan kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi yang tinggi pula, sehingga lebih memungkinkan untuk memberi nilai kepuasan. Produktivitas kerja merupakan hal yang dibutuhkan bagi para pekerja, dengan adanya hal tersebut diharapkan dapat terlaksana secara efisien sehingga akan tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan (Yusro et al., 2022).

Kepuasan kerja yakni sifat pribadi yang dipunyai setiap individu, sehingga mempunyai pangkat kepuasan yang berlainan serasi pada pertimbangan dari dirinya sendiri-sendiri. Jika bertambah banyak prospek pekerjaan yang sinkron pada keinginan individu tersebut, maka bertambah naik pangkat kepuasan yang dinikmati begitupun kebalikannya. Tiap personal yang bekerja menginginkan untuk mendapatkan kepuasan yang berasal dari tempat bekerjanya. Kepuasan yang diinginkan oleh setiap individu berkaitan dengan pekerjaan mencakup kompensasi yang didapat, peluang untuk naik jabatan, keperluan, ambisi, dan keahlian dimasa lampau yang bersatu sehingga membangun impian kerja (Fauzi et al., 2022)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amal & Rizqi, 2022), (Ningsih et al., 2023), (Retnaningtyas & Widodo, 2022), (Fauzi et al., 2022) dan (Setyanti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Kesamaan hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk bekerja secara

maksimal, memiliki loyalitas yang tinggi, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu terus meningkatkan faktor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja agar produktivitas pegawai dapat meningkat secara berkelanjutan.

4.2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 2,222 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0.027 maka 0.027< 0,05, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, seperti kemampuan memberikan arahan, dukungan, motivasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yang meningkat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, serta menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hubungan nyata antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan

Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, komunikasi yang baik, serta penghargaan terhadap kinerja pegawai akan menciptakan rasa nyaman dan puas dalam bekerja. Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, kondisi tersebut dapat terlihat dalam pelaksanaan tugas seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, dan pelayanan kebersihan masyarakat, di mana dukungan serta arahan pimpinan dapat meningkatkan semangat dan tanggung jawab pegawai. Kepuasan kerja yang meningkat kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal sehingga produktivitas kerja juga mengalami peningkatan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Seorang pemimpin harus mempunyai pemikiran yang luas dan kreatif agar dapat membangun suatu organisasi yang baik dan berkembang (Arianty, 2017). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disengaja (Farisi & Siswadi, 2022).

Gaya Kepemimpinan merupakan kapabilitas pimpinan untuk menyatukan kreativitas, energi positif serta kepekaan pada pegawai agar tercipta keberhasilan institusi. Pimpinan yang memiliki transformasional punya inisiatif tinggi untuk mengatur pegawainya dengan memberi arahan yang baik dan menjadi model

dalam berpikir dan berperilaku bagi pegawainya. Gaya Kepemimpinan terdiri dari sikap memberi pengaruh idealisme, stimulasi intelektual, perhatian.individual, dan.motivasi.inspiratif disimulasikan dapat menambah produktivitas pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, serta menyebabkan tingginya efektivitas instansi (Manja et al, 2025).

Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi perantara yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif melalui pemberian arahan, dukungan, komunikasi yang baik, serta penghargaan terhadap kinerja pegawai akan menciptakan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja. Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, pimpinan yang mampu mengelola dan mendukung pegawai dalam pelaksanaan tugas seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, dan pelayanan kebersihan masyarakat akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan produktif. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

4.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 2,280 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0.023 maka 0.023 < 0,05 dengan demikian dapat

dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, seperti adanya dorongan untuk berprestasi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta keinginan untuk mencapai hasil yang lebih baik, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja yang meningkat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan semangat kerja, serta menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Hubungan nyata antara motivasi kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, baik melalui dukungan pimpinan, penghargaan, kesempatan pengembangan diri, maupun lingkungan kerja yang baik, akan merasa lebih puas dalam menjalankan pekerjaannya. Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, motivasi yang tinggi mendorong pegawai dalam melaksanakan tugas seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, dan pelayanan kebersihan masyarakat dengan lebih bertanggung

jawab dan optimal. Kepuasan kerja yang meningkat akan memperkuat semangat kerja pegawai sehingga mampu menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan.

Motivasi Kerja merupakan indikator yang mampu membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Motivasi Kerja memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku seseorang. Emosi dapat dipengaruhi dan diubah oleh perilaku. Kekuatan yang ada dalam pikiran manusia melalui perubahan sikap dapat membantu dalam mengadaptasi, mempelajari, dan memproses setiap informasi dan perubahan baru yang diterimanya. Jika Motivasi Kerja pegawai tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, maka akan menghasilkan kinerja yang baik dan tinggi juga. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja yang dimiliki pegawai, semakin tinggi kinerjanya (Hidayah et al., 2022).

Ada hubungan positif antara Motivasi Kerja berprestasi terhadap pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai Motivasi Kerja tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena Motivasi Kerja kerjanya rendah. Motivasi Kerja atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan Motivasi Kerja kerja setinggitingginya bagi para pegawai dalam perusahaan (Wahyudi, 2019).

Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi penghubung yang memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga mendorong munculnya semangat, tanggung jawab, dan komitmen dalam menyelesaikan tugas. Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan, pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih optimal dalam melaksanakan kegiatan seperti pengelolaan sampah, pemeliharaan lingkungan, serta pelayanan kebersihan kepada masyarakat. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel intervening karena motivasi kerja yang dimiliki pegawai tidak hanya meningkatkan produktivitas secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong tercapainya produktivitas kerja yang lebih baik.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan artinya Gaya kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta meningkatkan semangat dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.
2. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan artinya Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat cenderung lebih bersemangat, disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan artinya Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, memberikan arahan yang jelas, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta memberikan penghargaan dan dukungan yang diperlukan
4. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan artinya Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik cenderung merasa lebih bersemangat

dalam melaksanakan tugas, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, serta memperoleh kepuasan dari pencapaian hasil kerja

5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan artinya Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, menunjukkan komitmen terhadap organisasi, bekerja secara lebih efektif dan efisien, serta mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan artinya Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, seperti kemampuan memberikan arahan, dukungan, motivasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai
7. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan artinya Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, seperti adanya dorongan untuk berprestasi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta keinginan untuk mencapai hasil yang lebih baik, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan

5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan diharapkan lebih melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, memberikan arahan yang jelas, serta membangun komunikasi dua arah sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja.
2. Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan perlu meningkatkan motivasi melalui pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, kesempatan promosi, serta pengembangan karier agar pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal..
3. Bagi pimpinan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, keadilan dalam pembagian tugas, dan kesejahteraan pegawai karena kepuasan kerja terbukti meningkatkan produktivitas.
4. Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan Pemberian insentif, penghargaan, atau apresiasi kepada pegawai yang memiliki produktivitas tinggi dapat meningkatkan motivasi dan mendorong pegawai lain untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
5. Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan sering mengadakan Pertemuan rutin, evaluasi kerja, dan penyampaian informasi yang terbuka akan memperkuat hubungan antara pimpinan dan pegawai sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.
6. Pimpinan sebaiknya mengikuti pelatihan kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen sumber daya manusia agar mampu mengelola pegawai secara efektif dan menciptakan suasana kerja yang kondusif..

7. Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Asahan disarankan melakukan survei kepuasan kerja secara periodik untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki sehingga produktivitas pegawai dapat terus meningkat..

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para pegawai.
2. Keterbatasan penelitian seperti jumlah responden yang hanya 43 orang, objek penelitian hanya satu instansi, dan penggunaan data kuesioner yang bersifat persepsi responden.
3. Penulis yang mempelajari dari awal kembali tentang Partial Least Square karena penulis tidak pernah di ajarin tentang penggunaan aplikasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, R. V., & Subariyanti, H. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Pengaruh Reward dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, *4*(1), 84–97.

Aknes, A., & Silaswara, D. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Kemampuan Kerja, dan Motivasi Kerja Pada Produktivitas Kerja Karyawan PT. Surya Teknik Dinamika. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, *3*(1), 432–441.

Alfiana, M. M., Rustandi, R., & Sanusi, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai BAZNAS Kabupaten Sukabumi. *Tadbir: Jurnal Manajemen Https://Doi. Org/10.15575/Tadbir. V9i1*, *29476*, 55–76.

Amal, I., & Rizqi, M. A. (2022). Peran Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Produktivitas Kerja Di PT. Surya Trimegah Wisesa. *Improvement: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *2*(2), 107–114.

Anoraga, P. (2021). *Psikologi Kerja*. PT. Rineka Cipta.

Arianty, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, *4*(2), 1–9.

Arifin, N. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Kasus*. Unisnu Press.

Asman, Z., & Rony, Z. T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja: Studi Analisis Tinjauan Literatur Sistematik. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, *1*(1), 68–87.

Astuti, R., Akbar, L. Y., & Hasibuan, L. S. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, *1*(1), 8–13.

Dimyati, H. (2022). *Model kepemimpinan & system Pengambilan Keputusan.* Pustaka Setia.

Farisi, S., & Siswadi, Y. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emsional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *23*(1), 23–37.

Farisi, S., Siswadi, Y., & Gunawan, A. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emosional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *23*(1), 23–37.

Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, *6*(1), 517–534. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978

Fauzi, A., Sulistianingsih, E., Rahmadanti, K., Hanifah, N. A., Putri, S. M., & Nabila, W. T. (2022). Pengaruh Komitmen dan Kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja Karyawan (literatur review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *3*(6), 629–638.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.

Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.*

Hadi, H. S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Langgeng Jaya Fiberindo. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *3*(5), 9842–9855.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.

Hamali, A. Y. (2023). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.

Handoko, T. H. (2022). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Hidayah, B., Nawawi, K., & Gustiawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Bogor Pomad. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *3*(1), 96–114.

Ismartaya, I. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. ABC. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, *2*(3), 1–9.

Kartono, K. (2024). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).

Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 69–88.

Lasut, J. R., Koleangan, R. A. M., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Bank Sulutgo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *6*(4), 3993–4002.

Ma'ruf, M. F., & Kusumaningtyas, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Univenus. *Journal Of Economics, Business, Management, Accounting And Social Sciences*, *2*(5), 263–269.

Majidah, Y., Rachmawati, I. K., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, *14*(2), 105–112.

Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Remaja Rosdakarya.

Manja, E., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2025). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Ilmu Bisnis Dan Ekonomi Islam*, *2*(1), 13–26.

Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 129–147.

Masram, M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Daya Saing*. Zifatama.

Misdar, M. (2022). Analisis Faktor – Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK. Makassar. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, *1*(4), 252–272.

Mulyadi, M. (2020). *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.

Muslih, M., & Pratama, M. D. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirausahaan*, *1*(1), 16–28.

Muslih, M., & Zamara, N. (2022). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Inovatif : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirausahaan*, *1*(4), 353–371.

Nababan, L. N., & Napitupulu, R. B. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Cipta Mandiri Agung Jaya

Medan. *Jurnal Global Manajemen*, *12*(1), 64–71.

Ningsih, D. P., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Analisis Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Pegawai Pada Produktivitas Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *JUIMA: Jurnal Ilmu Manajemen*, *13*(1), 26–36.

Nitisemito, A. S. (2024). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.

Noor, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisnu Press.

Osman, I. R., & Milenia, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Hotel Royal Palm Cengkareng. *Ikraith-Ekonomika*, *5*(3), 140–147.

Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *2*(1), 1–9.

Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerfja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 15 Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, *2*(2), 258–272.

Purwanti, T., Subkhan, M., & Purwanto, W. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Cv Prima Indah Ii Bantul: Studi Kasus pada Karyawan CV Prima Indah II Bantul. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, *4*(1), 165–177.

Putra, K. R. A., Landra, N., & Puspitawati, N. M. D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karayawan Pada LPD Se-Kecamatan Tabanan. *Emas*, *3*(9), 126–137.

Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(1), 60–74.

Retnaningtyas, D. W., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Jasa Marga (Persero) Tbk Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, *2*(2), 107–118.

Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 213–223.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Rukhviyanti, N., & Ambarwati, A. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja PT Toyota-Astra Motor NVDC

Karawang. *Techno-Socio Ekonomika*, *16*(2), 197–208.

Salim, R. A. R., Sahila, N. R., & Wahjono, S. I. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *5*(4), 507–518.

Saputra, F., Ali, H., Hadita, H., Sawitri, N. N., & Navanti, D. (2024). Analisis Work Life Balance dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Inovan Digital Nusantara. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, *2*(4), 260–279.

Sedarmayanti, S. (2021). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.

Setyanti, S. W. L. H., Sudarsih, S., & Audiva, D. (2022). Pengaruh Keterampilan, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *10*(S1), 17–24.

Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Sugiyono, S. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.

Suwatno, S. (2020). *Komunikasi Organisasi Kontemporer*. Simbiosa.

Thoha, M. (2020). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. RajaGrafindo Persada.

Wahyudi. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah BCA cabang Mangga Dua Jakarta. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting …*, *2*(3), 351–360.

Wibowo, W. (2022). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Wukir, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*. Multi Pressindo.

Yusro, F. W., Pujianto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Maha Karya Putra Cabang Kabupaten Pasuruan. *SOSEBI: Jurnal Penelitian Mahasiswa Ilmu Sosial Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *2*(2), 169–181.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN ASAHAN

Kepada Yth. Bapak / Ibu

Pegawai DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN ASAHAN
Di Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Nuraini Utami mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegitan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Nuraini Utami

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

   Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

   a. SS : Sangat Setuju : dengan Skor 5
   b. S : Setuju : dengan Skor 4
   c. KS : Kurang Setuju : dengan Skor 3
   d. TS : Tidak Setuju : dengan Skor 2
   e. STS : Sangat Tidak Setuju : dengan Skor 1

B. Identitas Responden

No. Responden :.....

Umur : …… (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki ☐ Perempuan ☐

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK ☐ D3 ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3 ☐

Lama Bekerja : < 10 Tahun ☐ 11-20 tahun ☐ >20 Tahun ☐

1. PRODUKTIVITAS KERJA (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kemampuan						
1	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan					
2	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan					
Semangat Kerja						
3	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas yang diberikan					
4	Saya tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.					
Pengembangan Diri						
5	Saya tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.					
6	Saya terbuka terhadap masukan untuk meningkatkan kinerja.					
Mutu						
7	Saya memeriksa kembali hasil pekerjaan sebelum diserahkan.					
8	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan cermat.					
Efisiensi						
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
10	Saya mampu menyelesaikan beberapa tugas sesuai dengan prioritas kerja.					

2. KEPUASAN KERJA (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Pekerjaan						
1	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					
2	Saya memiliki kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam pekerjaan					
Upah						
3	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan saya.					
4	Saya merasa puas dengan kompensasi yang diberikan instansi.					
Promosi						
5	Saya memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karier.					
6	Saya puas terhadap peluang pengembangan karier yang tersedia.					
Pengawas						
7	Atasan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan					
8	Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan atasan					
Rekan Kerja						
9	Rekan kerja saya bersedia membantu ketika saya mengalami kesulitan.					
10	Rekan kerja menghargai pendapat saya dalam bekerja.					

3. Gaya Kepemimpinan (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kemampuan						
1	Pimpinan selalu mengarahkan bawahan dalam bekerja					
2	Pimpinan lebih banyak mengambil keputusan bersama Sama para pegawai					
Kebutuhan						
3	Pegawai mendapat dukungan penuh dari atasan dari segala kebutuhan yang diperlukan					
4	Saya terMotivasi Kerja oleh Pimpinan datang sebelum jam kerja dimulai					
Kecerdasan						
5	Pemimpinan selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan Gaya Kepemimpinannya sehari hari					
6	Pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan yang kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan					
Ketegasan						
7	Pemimpin selalu tegas dalam memberikan arahan dan sanksi kepada para pegawai					
8	Pimpinan memberikan pengarahan kepada pegawai di dalam mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan					
Kepercayaan Diri						
9	Kepercayaan diri yang tinggi dari pemimpin membuat para pegawai bosan dengan aturan yang ada					
10	Pimpinan memberikan pelatihan pengembangan sesuai dengan bidang pegawai					
Kreatif						
11	Gaya Kepemimpinan yang ada di bawah pemimpin saat ini kurang memiliki ide atau gagasan dalam mencari solusi apabila terjadai permasalahan					
12	Pimpinan menyapa ketika bertemu dengan pegawai tanpa memandang jabatan pegawai					

4. MOTIVASI KERJA

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Gaji						
1	Saya selalu memberikan sepenuhnya tenaga dan pemikiran saya ketika melaksanakan pekerjaan sehari hari					
2	Saya selalu terMotivasi Kerja untuk bekerja keras karena ada gaji yang saya harapkan					
Suvervisi						
3	Saya mampu bekerja dengan giat untuk hari tua saya					
4	Saya mampu meMotivasi Kerja diri untuk lebih giat lagi					
Hubungan Kerja						
5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang sejalan dengan saya					
6	Saya bekerja dengan semangat karena rekan kerja yang selalu memberikan Motivasi Kerja yang baik					
Penghargaan / Pengakuan						
7	Saya mampu untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi					
8	Saya merasa terMotivasi Kerja untuk melakukan pekerjaan secara tepat					
Keberhasilan						
9	Saya mampu untuk teliti dalam melihat hasil pekerjaan saya					
10	Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri					

HASIL TABULASI JAWABAN

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	46
A02	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	40
A03	5	5	5	5	5	2	3	5	3	5	41
A04	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	40
A05	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A06	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	41
A07	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	50
A08	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	47
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	37
A12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
A13	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	40
A14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	31
A15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
A16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
A18	3	3	5	5	4	4	4	4	2	4	45
A19	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	39
A20	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	34
A21	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	30
A22	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	50
A23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
A25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
A27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	33
A28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
A29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	43
A30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
A33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26
A34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
A35	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	38
A38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A40	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	40
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42
A43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL
A01	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	46
A02	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	40
A03	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	41
A04	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	40
A05	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48
A06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
A07	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A10	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37
A12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
A13	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	40
A14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	31
A15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29
A16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
A18	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	45
A19	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	39
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	34
A21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30
A22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
A25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
A26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
A27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	33
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	38
A29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43
A30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A31	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	50
A32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
A33	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	26
A34	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
A35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A36	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	38
A38	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	32
A39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A40	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	40
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42
A43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	57
A02	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	55
A03	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	44
A04	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
A05	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	58
A06	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A07	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51
A08	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	58
A09	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	54
A10	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	4	5	47
A11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
A12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	58
A18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
A23	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	55
A24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A28	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A32	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	37
A33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A35	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	53
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A37	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	44
A38	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	55
A39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A40	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	53
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOTAL
A01	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	46
A02	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	40
A03	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	41
A04	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A05	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
A06	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
A07	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	50
A08	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	47
A09	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	49
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	37
A12	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	50
A13	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	40
A14	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	31
A15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	29
A16	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
A17	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	42
A18	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	45
A19	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	39
A20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34
A21	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	30
A22	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	50
A23	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	40
A24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
A25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	47
A26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
A27	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	33
A28	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	38
A29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	43
A30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
A31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A32	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	45
A33	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	26
A34	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	43
A35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A36	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	50
A37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	38
A38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	32
A39	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	48
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A42	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	42
A43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40