

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, MOTIVASI  
KERJA DAN KOMUNIKASI KERJA YANG DIMEDIASI OLEH  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
KOTA MEDAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Dalam Bidang Sumber Daya Manusia*

Oleh :

**AHMAD YANI**

**NPM : 2320030109**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2026**

**PENGESAHAN TESIS**

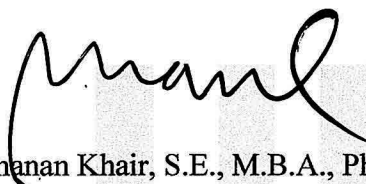
Nama : **Ahmad Yani**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030109  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis,  
Motivasi Kerja dan Komunikasi Kerja yang  
dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja  
Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan  
Daerah Kota Medan

Pengesahan Tesis  
Medan, 27 Februari 2026


Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D




Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum.



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

**PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, MOTIVASI  
KERJA DAN KOMUNIKASI KERJA YANG DIMEDIASI OLEH  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
KOTA MEDAN**

**AHMAD YANI**  
**NPM : 2320030109**

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M), Pada Hari Jum'at, Tanggal 27 Februari 2026

**Panitia Penguji**

1. Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak.

Ketua

1.....

2. Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D

Sekretaris

2.....

3. Assoc. Prof. Dr. Drs Sjahril Effendy P., M.Si,

M.A., M.Psi., M.H.,MRE., CNLP.

Anggota

3.....

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, MOTIVASI KERJA DAN KOMUNIKASI KERJA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KOTA MEDAN**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, Februari 2026

Penulis,



Ahmad Yani  
2320030109

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, MOTIVASI  
KERJA DAN KOMUNIKASI KERJA YANG DIMEDIASI OLEH  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
KOTA MEDAN**

**Ahmad Yani  
NPM : 2320030109**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai berjumlah 58 orang dengan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga ditemukan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Selain itu, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan pada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, maupun komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi Bappeda Kota Medan untuk mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis, mengevaluasi program motivasi kerja, serta memperbaiki sistem komunikasi internal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel lain yang berpotensi lebih berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, menggunakan pendekatan *mixed methods*, serta memperluas objek penelitian.

Kata kunci: gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, komunikasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai

**THE EFFECT OF DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE, WORK  
MOTIVATION AND WORK COMMUNICATION MEDIATED  
BY JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
AT THE REGIONAL DEVELOPMENT PLANNING  
AGENCY OF MEDAN CITY**

**Ahmad Yani  
NPM : 2320030109**

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of democratic leadership style, work motivation, and work communication on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable at the Regional Development Planning Agency (Bappeda) of Medan City. This study uses a quantitative descriptive research method. The sample used was all 58 employees using a saturated sampling technique. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that democratic leadership style had a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance. Work motivation was found to have a negative but insignificant effect on job satisfaction, but a positive and significant effect on performance. Work communication has a positive and significant effect on job satisfaction, and shows a negative and insignificant effect on employee performance. Job satisfaction was also found to have a positive but insignificant effect on performance. In addition, job satisfaction does not play a significant mediating role in the relationship between democratic leadership style, work motivation, and work communication on employee performance. The results of this study have implications for the Regional Development Planning Agency (Bappeda) of Medan City to maintain and improve democratic leadership styles, evaluate work motivation programs, and improve internal communication systems. Further research is recommended to include other variables that may have a greater impact on employee satisfaction and performance, use a mixed methods approach, and expand the research object.*

*Keywords: democratic leadership style, work motivation, work communication, job satisfaction, employee performance*

## KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Komunikasi Kerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan”**.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini, izinkan penulis terlebih dahulu menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada kedua orang tua tercinta, **Alm. Syarifuddin** (ayah) dan **Almh. Iriani Sipahutar** (ibu), atas segala doa, kasih sayang, kesabaran dan pengorbanan yang tidak ternilai sepanjang hidup penulis. Ungkapan terima kasih yang mendalam juga penulis tujukan kepada istri tercinta, **Indah Bahriani, S.H., M.H.**, yang dengan penuh kesabaran, ketulusan, dan cinta kasih senantiasa memberikan dukungan moral, semangat, serta doa yang tiada henti. Tidak lupa untuk anak-anak tersayang **Fahrian Ahmad** dan **Kaniya Ahmad** yang selalu menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan penyemangat dalam setiap langkah perjalanan penulis.

Selanjutnya, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M. AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara beserta jajaran, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Pascasarjana.
2. Bapak **Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum**, Direktur Program Pascasarjana UMSU beserta seluruh staf, yang telah memfasilitasi proses perkuliahan dan penelitian ini.
3. Bapak **Prof. Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si**, Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Hazmanan Khair, S.E, MBA, Ph.D**, Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan kesabaran, ketelitian, dan keteguhan hati senantiasa membimbing, memberikan masukan, serta meluangkan waktu untuk penyempurnaan tesis ini.
5. Bapak **Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M**, selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan kesabaran, ketelitian, dan keteguhan hati senantiasa membimbing, memberikan masukan, serta meluangkan waktu untuk penyempurnaan tesis ini.
6. Bapak/Ibu Dosen dan seluruh Civitas Akademika Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), yang dengan penuh dedikasi memberikan ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada penulis.

7. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan beserta seluruh pegawai, yang telah memberikan izin, data, serta dukungan dalam pelaksanaan penelitian.
8. Teman-teman seperjuangan S2 stambuk 2023 kelas A Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendukung dan memotivasi penulis selama mengerjakan tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Besar harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia maupun bagi instansi tempat penulis bekerja, khususnya dalam peningkatan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan.

Medan, Februari 2026

Penulis,

**Ahmad Yani**  
**NPM : 232003010**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Identifikasi Masalah.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Pembatasan Masalah .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Rumusan Masalah.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Tujuan Penelitian .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6. Manfaat Penelitian .....</b>	<b>12</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Landasan Teori.....</b>	<b>14</b>
2.1.1. Kinerja Pegawai .....	14
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	14
2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai .....	15
2.1.1.3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai .....	17
2.1.1.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	20
2.1.1.5. Indikator Kinerja .....	23
2.1.2. Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	29
2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	29
2.1.2.2. Manfaat Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	32
2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	33
2.1.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	35
2.1.3. Motivasi Kerja.....	38
2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	38
2.1.3.2. Teori Tentang Motivasi.....	40
2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi .....	43
2.1.3.4. Indikator Motivasi Kerja .....	46

2.1.4. Komunikasi Kerja .....	48
2.1.4.1. Pengertian Komunikasi Kerja .....	48
2.1.4.2. Tujuan Komunikasi Kerja .....	50
2.1.4.3. Teori Komunikasi.....	52
2.1.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi.....	55
2.1.4.5. Indikator Komunikasi Kerja.....	58
2.1.5. Kepuasan Kerja .....	61
2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	61
2.1.5.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	63
2.1.5.3. Teori Kepuasan Kerja .....	65
2.1.5.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	70
2.1.5.5. Indikator Kepuasan Kerja .....	74
<b>2.2. Kajian Penelitian yang Relevan.....</b>	<b>76</b>
<b>2.3. Kerangka Berpikir / Konseptual .....</b>	<b>86</b>
2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja.....	86
Pegawai. ....	86
2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	88
2.3.3. Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	91
2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan	93
Kerja.....	93
2.3.5. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	94
2.3.6. Pengaruh Komunikasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	96
2.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	98
2.3.8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan	
Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja...	100
<b>2.4. Hipotesis .....</b>	<b>101</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>103</b>
<b>3.1. Pendekatan Penelitian .....</b>	<b>103</b>
<b>3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>103</b>
<b>3.3. Populasi dan Sampel.....</b>	<b>104</b>
3.3.1. Populasi .....	104

3.3.2. Sampel.....	105
<b>3.4. Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>106</b>
<b>3.5. Teknik Pengumpulan Data.....</b>	<b>108</b>
<b>3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas .....</b>	<b>110</b>
3.6.1. Uji Validitas .....	110
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	116
<b>3.7. Teknik Analisis Data.....</b>	<b>117</b>
3.7.1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	118
3.7.1.1. Construct Reliability and Validity .....	119
3.7.1.2. Discriminant Validity.....	119
3.7.2. Analisis Model Struktural (Inner Model).....	119
3.7.2.1. R-Square.....	120
3.7.2.2. F-Square .....	120
3.7.2.3. Pengujian Hipotesis.....	121
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>123</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian.....</b>	<b>123</b>
4.1.1 Deskripsi Penelitian .....	123
4.1.2 Identitas Responden .....	123
4.1.2.1 Jenis Kelamin .....	123
4.1.2.2. Usia .....	124
4.1.2.3. Pendidikan.....	125
4.1.2.4. Lama Bekerja .....	126
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	127
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai .....	127
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja .....	130
4.1.3.3 Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis .....	133
4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja.....	137
4.1.3.5 Variabel Komunikasi Kerja.....	143
<b>4.2 Analisis Data .....</b>	<b>146</b>
4.2.1 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (Outer Model).....	148

4.2.1.1 Convergent Validity .....	148
4.2.1.2 Discriminant Validity .....	156
4.2.2 Analisis Model Struktural/ Structural Model.....	162
4.2.2.1. R-Square.....	162
4.2.2.2. F-Square .....	164
4.2.2.3. Pengujian Hipotesis (Uji Signifikansi).....	167
<b>4.3 Pembahasan .....</b>	<b>177</b>
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai .....	177
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	178
4.3.3 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	180
4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja .....	183
4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	185
4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	188
4.3.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. ....	191
4.3.9 Pengaruh Motivasi Kerja yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	194
4.3.10 Pengaruh Komunikasi Kerja yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	197
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>201</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>201</b>
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>202</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>206</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Bappeda Kota Medan .....	5
Tabel 1. 2 Tingkat Absensi Pegawai Bappeda Kota Medan.....	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	77
Tabel 3. 1 Rincian Waktu Penelitian.....	104
Tabel 3. 2 Jumlah Pegawai Bappeda.....	105
Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	107
Tabel 3. 4 Skala Likert .....	109
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin.....	123
Tabel 4. 2 Usia .....	124
Tabel 4. 3 Pendidikan.....	125
Tabel 4. 4 Lama Bekerja .....	126
Tabel 4. 5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	127
Tabel 4. 6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	130
Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis.....	133
Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja .....	137
Tabel 4. 9 Skor Angket Untuk Variabel Komunikasi Kerja .....	143
Tabel 4. 10 Hasil Outer Loading uji Convergent Validity tahap 1 .....	150
Tabel 4. 11 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 2.....	153
Tabel 4. 12 Hasil AVE (Average Variant Extracted) .....	155
Tabel 4. 13 Nilai Cross Loading .....	157
Tabel 4. 14 Nilai Construct Reliability .....	159
Tabel 4. 15 Cronbach Alpha .....	159
Tabel 4. 16 Composite Reliability .....	161
Tabel 4. 17 R-Square.....	162
Tabel 4. 18 F-Square .....	165
Tabel 4. 19 Direct Effect (Pengaruh Langsung) .....	169
Tabel 4. 20 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung).....	172
Tabel 4. 21 Total Effect .....	173

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir.....	101
Gambar 4. 1 Model <i>Latent</i> Variabel Penelitian .....	147
Gambar 4. 2 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> tahap 1 .....	150
Gambar 4. 3 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> tahap 2 .....	153
Gambar 4. 4 <i>Output</i> Model PLS SEM Algorithm.....	164
Gambar 4. 5 Hasil Uji <i>Bootstrapping</i> .....	168

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) di era globalisasi saat ini merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Tidak seperti aset fisik yang nilainya dapat terdepresiasi seiring waktu, SDM memiliki potensi untuk berkembang, berinovasi, dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen modern, keunggulan kompetitif suatu organisasi tidak lagi hanya bergantung pada teknologi atau modal, tetapi terutama pada kemampuan mengelola dan memaksimalkan potensi karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Peningkatan kinerja pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komunikasi, serta tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai, motivasi kerja yang tinggi, dan tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Hal ini sejalan dengan perspektif manajemen sumber daya manusia yang menegaskan bahwa SDM merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Tanpa pengelolaan SDM yang efektif dan berkelanjutan, bahkan strategi organisasi yang paling unggul sekalipun akan sulit diimplementasikan secara optimal.

Sumber daya manusia (SDM) mencakup seluruh individu yang terlibat dalam aktivitas organisasi, mulai dari tingkat manajerial hingga pegawai operasional. Secara konseptual, SDM dapat dipahami sebagai potensi yang dimiliki oleh manusia dan dapat dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Potensi tersebut meliputi kemampuan fisik, pengetahuan dan keterampilan kerja, ide, serta tenaga yang melekat pada setiap individu (Sabrina 2021). Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kinerja pegawai merupakan salah satu faktor strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun sektor privat.

Kinerja menurut (Mathis dkk. 2016) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Mathis menjelaskan bahwa kinerja mencakup kualitas, kuantitas, keandalan dan kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Kuantitas kerja merujuk pada volume atau jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu. Kualitas kerja menggambarkan tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Keandalan menunjukkan kemampuan pegawai untuk dapat dipercaya dalam melaksanakan tugas serta memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan. Kehadiran mencerminkan tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja. Sementara itu, kemampuan bekerja sama merupakan kemampuan individu untuk berkolaborasi dengan pihak lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja yang optimal

Peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, komunikasi kerja, serta tingkat kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan komunikasi kerja merupakan beberapa faktor penting yang berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Kasmir yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, serta disiplin kerja (Kasmir 2019).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan demokratis, yang dicirikan oleh partisipasi aktif bawahan dalam pengambilan keputusan, keterbukaan komunikasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan meningkatkan performa pegawai. Penelitian (M. Nasution dkk. 2023) menyimpulkan kepemimpinan yang demokratis dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis juga dapat memudahkan pemimpin memberikan motivasi bagi karyawan. Kepemimpinan demokratis yang menjunjung tinggi hak karyawan dapat membantu permasalahan dalam internal perusahaan.

Motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja. Mengacu pada Teori Dua Faktor Herzberg (*Two-Factor Theory*), motivasi

intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dapat mendorong pegawai bekerja secara optimal. Motivasi kerja merupakan kekuatan yang berasal dari dalam diri individu atau lingkungan sekitarnya yang mendorong individu untuk berusaha mencapai target atau menyelesaikan tugas yang diberikan. Penelitian (Harahap dan Tirtayasa 2020), (Hendra 2020), (Jufrizen dan Sitorus 2021), (Astuti, Akbar, dan Hasibuan 2021), (Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021) (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu komunikasi kerja. Menurut Teori Komunikasi Organisasi, komunikasi yang efektif berperan penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih optimal melalui peningkatan kerja sama dan kolaborasi antar individu maupun antar unit kerja. Komunikasi yang buruk sering kali menjadi sumber kesalahpahaman, rendahnya sinergi, dan menurunnya kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Komunikasi kerja merupakan salah satu aspek fundamental yang mendasari interaksi di tempat kerja dan berperan kunci dalam mencapai efektivitas operasional dan produktivitas dalam sebuah organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suhanta, Jufrizen, dan Pasaribu 2022) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ketiga variabel tersebut yaitu gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan komunikasi kerja berinteraksi dengan kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja merupakan konsep yang menggambarkan tingkat

kepuasan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kompensasi yang diterima. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih baik, produktivitas yang optimal, serta komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan ketahanan lebih terhadap stres kerja, serta dapat beradaptasi lebih baik terhadap perubahan dalam organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sartika dan Khair 2022) menunjukkan bahwa peningkatan tingkat kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap imbalan yang diterima serta memiliki hubungan kerja yang baik dengan pimpinan cenderung menunjukkan kesungguhan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil observasi awal di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan, terdapat sejumlah permasalahan yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Kondisi kinerja Bappeda Kota Medan pada Laporan Kinerja 2021-2024 sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Bappeda Kota Medan

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target				Realisasi				Capaian (%)			
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Meningkatnya Pencapaian Kinerja	Persentase capaian kinerja indikator sasaran RPJMD	85	86	87	88	92,57	89,09	112,6	108,18	108,91	103,59	129,43	122,93

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target				Realisasi				Capaian (%)			
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Perencanaan Pembangunan	Total nilai SAKIP komponen perencanaan kinerja dan pengukuran kinerja	31,09	39	41	43	31,12	36,27	37,12	37,35	100,10	93,00	90,54	86,86
Meningkatnya Akuntabilitas Perangkat daerah	Nilai SAKIP Bappeda	CC	B	BB	BB	B	B	BB	BB	121,90	100,00	100,00	100,00

Sumber: Bappeda Kota Medan, 2025

Laporan kinerja diatas menunjukkan adanya indikator kinerja yang mengalami penurunan terus menerus dari tahun sebelumnya dan belum mencapai target, yaitu Total nilai SAKIP komponen perencanaan kinerja dan pengukuran kinerja. SAKIP adalah sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang menjadi tolak ukur untuk mengukur kinerja instansi pemerintah, memastikan akuntabilitas, dan mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan anggaran dan sumber daya.

Indikator lain dalam menilai kinerja yaitu kehadiran pegawai. Indikator ini mencerminkan keterlibatan pegawai dalam kegiatan kerja, termasuk ketepatan waktu saat menghadiri pekerjaan serta tingkat kehadiran dalam menjalankan tugas. Beberapa pegawai tercatat tidak hadir selama jam kerja atau meninggalkan kantor tanpa memberikan informasi terlebih dahulu kepada atasan atau rekan kerja. Sebagian besar pegawai belum sepenuhnya mematuhi ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan, yaitu pukul 08.00 hingga 16.30 WIB pada hari Senin-Kamis dan pukul 08.00 hingga 17.00 WIB pada hari Jum'at. Dalam praktiknya, masih

ditemukan kasus di mana pegawai datang terlambat atau pulang sebelum waktu yang seharusnya.

Tabel 1. 2 Tingkat Absensi Pegawai Bappeda Kota Medan

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah hari kerja	Jumlah hari kerja seluruh pegawai	Total Absensi	Persentase
1	2	3	4	5	$6=5/4 \times 100\%$
Maret	49	19	931	70	7,52 %
April	49	16	784	48	6,12 %
Mei	63	20	1260	66	5,24 %
Rata-rata					6,29 %

Sumber : Bappeda Kota Medan, 2025

Tingkat absensi pegawai yang dianggap baik antara 2% hingga 3%. Tingkat absensi tersebut mengindikasikan tingkat kehadiran yang tinggi dan kedisiplinan yang baik di tempat kerja (Permatasari dan Sumartik 2022). Dari tabel 1.2 diatas rata-rata tingkat absensi (ketidakhadiran) pegawai Bappeda Kota Medan bulan Maret sampai Mei 2025 adalah 6,29 persen. Angka ini mencerminkan tingkat ketidakhadiran pegawai dari total hari kerja efektif yang tersedia dalam setahun. Meskipun secara umum tingkat absensi 6,29 % masih dalam kategori moderat, namun tetap menjadi perhatian Pimpinan karena berdampak langsung pada efektivitas pelaksanaan program dan produktivitas organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di Bappeda Kota Medan implementasinya di lapangan belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini tercermin dari masih adanya pegawai yang merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menimbulkan kesenjangan antara konsep ideal kepemimpinan demokratis dengan realitas praktik di Bappeda Kota Medan. Selain itu, komunikasi yang disampaikan pemimpin kepada bawahan masih kurang

efektif. Ada beberapa kasus bawahan salah mengartikan perintah atasan atau pimpinan dan komunikasi antar unit belum terjalin secara maksimal.

Sebagian pegawai tercatat sering terlambat atau absen, kurang partisipasi dalam pekerjaan, kurang inisiatif dan menunda-nunda pekerjaan. Hal ini menunjukkan motivasi kerja yang tidak merata diantara Pegawai Bappeda Kota Medan. Kemudian tingkat kepuasan kerja pegawai Bappeda Kota Medan masih rendah dan belum mencapai kondisi yang ideal. Hal ini terlihat dari munculnya perilaku yang kurang tanggap atau kurang bersinergi dalam menyikapi berbagai tantangan dan permasalahan yang ada dimana pegawai sering mengeluh pekerjaan yang tidak sesuai *job description* dan kurangnya penghargaan atas kerja keras. Kondisi diatas mengindikasikan adanya masalah pada faktor gaya kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Komunikasi Kerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan"**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan tersebut, peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan belum optimal.

2. Kepuasan kerja pegawai Bappeda Kota Medan masih rendah.
3. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan belum sejalan antara teori dan praktik.
4. Motivasi Kerja pegawai Bappeda Kota Medan masih rendah.
5. Komunikasi kerja antara pimpinan dengan bawahan masih kurang efektif.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kasmir mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, serta disiplin kerja (Kasmir 2019).

Penelitian ini dibatasi pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan dan hanya menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, serta komunikasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Variabel-variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai tidak menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
3. Apakah komunikasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
4. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
6. Apakah komunikasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?

8. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
9. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?
10. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.

5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
8. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
9. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.
10. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Medan.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik dari sisi pengembangan ilmu pengetahuan maupun dari aspek praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika kerja dalam organisasi pemerintahan daerah, serta memperkuat literatur ilmiah yang relevan dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia.

## 2. Praktis

Memberikan rekomendasi bagi manajemen Bappeda Kota Medan dalam merumuskan kebijakan internal yang lebih tepat sasaran. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk memperkuat gaya kepemimpinan yang partisipatif, membangun sistem motivasi kerja yang efektif, serta memperbaiki pola komunikasi antar pegawai dan antar bagian. Dengan memahami peran penting kepuasan kerja sebagai faktor penentu kinerja, pimpinan organisasi dapat merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih berorientasi pada kesejahteraan dan kenyamanan kerja pegawai. Dalam jangka panjang, hal ini diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik yang dihasilkan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja dapat dikaji dari dua perspektif utama, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja individu merefleksikan hasil kerja setiap pegawai dalam struktur organisasi, sedangkan kinerja organisasi menggambarkan akumulasi kontribusi seluruh elemen yang terlibat di dalamnya. Kedua bentuk kinerja tersebut memiliki keterkaitan yang erat, karena pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia serta peran aktif pegawai dalam mendukung proses pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Kinerja merupakan konsep yang kompleks dan beragam dalam penelitian manajemen, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Banyak ahli telah mencoba untuk mendefinisikan dan menjelaskan kinerja dalam konteks yang berbeda. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Mangkunegara 2017).

Kinerja menurut (Kasmir 2019) merupakan hasil kerja dan perilaku yang ditunjukkan dalam penyelesaian tugas serta tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu, yang selanjutnya menjadi modal penting bagi organisasi dalam mencapai visi dan misi. Sementara itu, (Hasibuan 2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang melalui pelaksanaan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya dengan mempertimbangkan faktor kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta ketersediaan waktu. Menurut (Uno dan Lamatenggo 2022) memaknai kinerja sebagai perilaku individu yang menghasilkan capaian kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan yang ditetapkan.

Definisi kinerja menurut para ahli dalam (Sukatin dkk. 2024), yaitu menurut Stoner dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi terhadap peran yang dijalankan. Sementara itu, Bernardin dan Russell mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari pelaksanaan fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam kurun waktu tertentu. Selanjutnya, Handoko dalam karyanya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam periode waktu tertentu. Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang mampu menunjukkan perilaku kerja yang produktif, efisien, dan efektif dengan mempertimbangkan aspek motivasi, kecakapan, persepsi peran, serta dukungan organisasi.

#### **2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai memiliki peran yang sangat strategis dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di berbagai organisasi. Menurut

(Sabrina 2021) penilaian kinerja dilakukan demi meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara peningkatan kinerja SDM di dalam organisasi. Tujuan penilaian kinerja menurut Mangkunegara dalam (Sabrina 2021) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pemahaman bersama di antara pegawai mengenai standar dan persyaratan kinerja yang ditetapkan.
2. Mencatat dan mengapresiasi hasil kerja karyawan yang dapat memotivasi karyawan yang bersangkutan atau yang lainnya untuk mencapai hasil yang setidaknya sama atau lebih baik dari sebelumnya.
3. Membuka peluang diskusi terkait aspirasi dan keinginan karyawan serta meningkatkan kepedulian mereka terhadap karir mereka.
4. Memotivasi karyawan agar berprestasi sesuai potensi mereka melalui definisi atau perumusan ulang target masa depan mereka.
5. Memastikan bahwa rencana pelaksanaan dan pengembangan telah sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang telah disetujui, serta dapat dilaksanakan tanpa memerlukan perubahan lebih lanjut.

Penilaian kinerja menurut Harvard dalam (Wardhana dkk. 2021) dapat dipergunakan untuk:

1. Memperkenalkan dan mensosialisasikan perubahan organisasi, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
2. Menetapkan serta memperjelas tujuan, target, dan sasaran yang akan dicapai pada periode mendatang.
3. Menetapkan target kerja yang tidak realistis dan berpotensi digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan pemutusan hubungan kerja di masa mendatang.

4. Memberikan gambaran bahwa organisasi mendorong dan menantang pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi.
5. Melakukan peninjauan terhadap kinerja periode sebelumnya guna mengevaluasi capaian kerja serta mengaitkannya dengan sistem pengupahan atau penghargaan.
6. Melakukan upaya memengaruhi penilai untuk kepentingan tertentu yang bersifat politis atau tidak sepenuhnya objektif.
7. Memperoleh kepuasan atau keuntungan pribadi tertentu dari proses penilaian kinerja.
8. Menyepakati tujuan pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai.
9. Mengidentifikasi serta merencanakan pengembangan kekuatan yang dimiliki pegawai.
10. Mengidentifikasi serta merencanakan upaya perbaikan terhadap kelemahan pegawai.
11. Membangun dialog yang konstruktif mengenai kinerja yang dapat dilanjutkan setelah proses penilaian berlangsung.
12. Memperkuat komunikasi dan dialog yang berkelanjutan antara pimpinan dan bawahan.
13. Menjaga kepuasan perusahaan atau pemegang saham utama tanpa secara langsung menggunakan hasil penilaian sebagai alat pengelolaan organisasi.

#### **2.1.1.3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis oleh organisasi untuk menilai tingkat kontribusi, kompetensi, serta

perkembangan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut (Sabrina 2021) manfaat penilaian kinerja pegawai adalah:

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Produktivitas serta berbagai permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dapat diidentifikasi melalui hasil pekerjaan yang mereka selesaikan. Melalui pemberian umpan balik atas hasil penilaian kinerja tersebut, karyawan diharapkan mampu mengenali kekurangan yang ada, memperbaiki kesalahan, serta meningkatkan kinerjanya pada periode kerja berikutnya.

2. Standar kompensasi yang layak

Besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manajer. Keputusan manajer dalam menetapkan upah, bonus, insentif, maupun bentuk kompensasi lainnya yang layak dan adil sangat dipengaruhi oleh hasil penilaian prestasi kerja pegawai.

3. Penempatan karyawan

Promosi, mutasi, transfer, dan demosi pegawai merupakan hal yang wajar terjadi dalam dinamika organisasi pada waktu-waktu tertentu. Untuk meminimalkan kesalahan dalam penempatan pegawai pada posisi yang tepat, manajer dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi kerja sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial.

4. Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi prestasi kerja yang diterima oleh manajer memberikan gambaran mengenai perlu atau tidaknya pelaksanaan program pelatihan dan

pengembangan. Apabila hasil evaluasi menunjukkan capaian kinerja yang rendah atau masih terdapat berbagai kekurangan, maka organisasi perlu menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai, baik pegawai lama maupun pegawai baru, guna meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka.

#### 5. Jenjang karir

Hasil evaluasi prestasi kerja memungkinkan manajer untuk menyusun dan merencanakan jalur karier pegawai secara objektif berdasarkan tingkat prestasi dan kinerja yang telah dicapai, sehingga pengembangan karier dapat dilakukan secara adil, terarah, dan sesuai dengan potensi masing-masing pegawai.

#### 6. Penataan staf

Ketepatan dan kualitas manajemen dalam mengelola sumber daya manusia tercermin dari baik atau buruknya hasil evaluasi prestasi kerja yang dilakukan, karena evaluasi tersebut menjadi indikator efektivitas kebijakan, sistem, dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Manfaat penilaian kinerja bagi pegawai menurut Sudaryo dkk dalam (Jufrizen dan Maya Sari 2022) yaitu:

1. Standar kinerja atau hasil kerja yang diharapkan dari setiap pegawai menjadi lebih jelas dan terukur
2. Pegawai memperoleh umpan balik yang objektif, akurat, dan konstruktif terkait kinerja yang telah dicapai pada periode sebelumnya

3. Pegawai memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, aspirasi, serta menyalurkan dan memanfaatkan keahlian yang dimiliki dalam pelaksanaan pekerjaan
4. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara tugas yang dijalankan dengan sasaran dan tujuan pimpinan, serta prioritas kerja yang ditetapkan pada masing-masing unit kerja

#### **2.1.1.4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut (Kasmir 2019), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai antara lain sebagai berikut:

##### **1. Kemampuan dan Keahlian**

Kemampuan dan keahlian merupakan kompetensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Pegawai yang memiliki kapabilitas yang memadai akan mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meminimalkan kesalahan, serta menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan tuntutan jabatan dan tujuan organisasi.

##### **2. Pengetahuan**

Pengetahuan mencakup pemahaman individu terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pegawai dengan pengetahuan yang memadai tentang pekerjaannya dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

### 3. Rancangan Kerja

Perencanaan kerja yang sistematis membantu pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Jika pekerjaan dirancang dengan baik, pelaksanaannya akan lebih terarah dan efisien.

### 4. Kepribadian

Sikap, kebiasaan, dan sifat yang dimiliki seseorang sangat memengaruhi cara individu tersebut berinteraksi di lingkungan kerja. Pegawai dengan kepribadian yang baik cenderung mampu menjalin kerja sama yang efektif dengan rekan kerja, bersikap terbuka, saling menghargai, serta berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, kondusif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### 5. Motivasi Kerja

Motivasi berperan sebagai pendorong bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Baik motivasi internal maupun eksternal dapat meningkatkan semangat kerja.

### 6. Kepemimpinan

Kemampuan pemimpin dalam memengaruhi bawahan sangat penting. Pemimpin yang mendukung, membimbing, dan mengarahkan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.

### 7. Gaya Kepemimpinan

Cara seorang pemimpin memengaruhi timnya menentukan sejauh mana bawahan berperilaku sesuai dengan visi organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas.

#### 8. Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dalam suatu organisasi membentuk cara kerja pegawai. Budaya yang kuat membedakan suatu organisasi dengan yang lain.

#### 9. Kepuasan Kerja

Rasa puas yang dirasakan pegawai sebelum dan sesudah bekerja berdampak pada hasil kerja. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja.

#### 10. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, seperti fasilitas, peralatan, dan hubungan antarpegawai, memengaruhi produktivitas. Lingkungan yang nyaman mendukung kinerja optimal.

#### 11. Loyalitas

Kesetiaan pegawai terhadap organisasi tercermin dari keseriusan dalam bekerja dan menjaga kerahasiaan perusahaan. Loyalitas yang tinggi memperkuat stabilitas organisasi.

#### 12. Komitmen

Ketaatan pegawai terhadap kebijakan dan aturan organisasi menunjukkan kesungguhan dalam bekerja. Komitmen yang kuat mendorong pencapaian tujuan bersama.

#### 13. Disiplin Kerja

Kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku, yang muncul dari kesadaran diri, menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Edison dalam (Annisa 2025) menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

(1) Kompensasi, (2) Sistem dan Prosedur, (3) Kepemimpinan, (4) Budaya Perusahaan dan Lingkungan, (5) Komunikasi, (6) Kompetensi dan (7) Motivasi dan Pengakuan. Menurut (Valentine dkk. 2020) kinerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu (1) kemampuan untuk melakukan pekerjaan, (2) usaha yang dikeluarkan, dan (3) dukungan organisasi. Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Usaha mencerminkan tingkat motivasi, komitmen, dan kesungguhan individu dalam bekerja. Sementara itu, dukungan organisasi meliputi ketersediaan sumber daya, fasilitas kerja, sistem penghargaan, serta dukungan pimpinan yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal. Kombinasi ketiga faktor tersebut akan menentukan tinggi rendahnya kinerja individu dalam suatu organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam (Sarinah dan Mardalena 2017) meliputi (1) kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, (2) tingkat motivasi kerja, (3) dukungan yang diperoleh baik dari organisasi maupun lingkungan kerja, (4) karakteristik dan kebermaknaan pekerjaan yang dijalankan, serta (5) kualitas hubungan pegawai dengan organisasi tempat mereka bekerja.

#### **2.1.1.5. Indikator Kinerja**

Wilson Bangun mengidentifikasi lima indikator kinerja fundamental yang esensial untuk penilaian karyawan yang komprehensif yaitu kuantitas pekerjaan,

kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, tingkat kehadiran, dan kemampuan kerjasama (Bangun 2017).

Indikator Kinerja menurut Wilson Bangun dijabarkan sebagai berikut :

1. Kuantitas Pekerjaan

Indikator ini mengacu pada volume atau jumlah keluaran, tugas, atau unit yang dibuat oleh seorang karyawan atau tim selama periode masa tertentu. Ini adalah ukuran langsung dari produktivitas dalam hal angka murni. Pengukurannya dapat melibatkan berbagai metrik yang dapat dikuantifikasi, seperti jumlah laporan yang dihasilkan, produk yang dirakit, klien yang diproses, atau panggilan yang ditangani. Fokusnya semata-mata pada aspek numerik penyelesaian pekerjaan, seringkali dibandingkan dengan target atau norma yang telah ditetapkan.

2. Kualitas Pekerjaan

Indikator ini menilai standar keunggulan, akurasi, kelengkapan, dan efektivitas pekerjaan yang dihasilkan. Fokusnya adalah pada seberapa baik tugas dilakukan dan apakah tugas tersebut memenuhi standar atau ekspektasi yang telah ditentukan sebelumnya. Kualitas dapat diukur melalui berbagai cara, seperti tingkat kesalahan, persentase cacat, kepatuhan terhadap prosedur operasi standar (SOP), peringkat kepuasan pelanggan, atau tinjauan sejawat. Hal ini memastikan bahwa keluaran sesuai dengan tujuan dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi.

### 3. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas, proyek, atau tanggung jawab yang diberikan dalam tenggat waktu yang ditentukan atau kerangka waktu yang disepakati. Ketepatan waktu sangat penting untuk menjaga efisiensi alur kerja, memastikan pencapaian tonggak proyek, dan memenuhi komitmen kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal. Hal ini mencerminkan keterampilan organisasi karyawan, kemampuan manajemen waktu, dan kemampuan untuk memprioritaskan tugas secara efektif.

### 4. Tingkat Kehadiran

Indikator ini mengevaluasi keteraturan karyawan dalam menghadiri pekerjaan, kepatuhan terhadap jam kerja yang dijadwalkan, dan keandalan keseluruhan dalam hal kehadiran, meliputi faktor-faktor seperti ketepatan waktu, tingkat absensi, dan cuti tidak sah. Kehadiran yang konsisten adalah fondasi untuk menjaga kesinambungan operasional, produktivitas tim, dan alokasi sumber daya yang efektif. Absensi atau keterlambatan yang sering dapat mengganggu alur kerja, meningkatkan beban kerja bagi anggota tim lain, dan berdampak negatif pada moral serta kinerja tim secara keseluruhan.

### 5. Kemampuan Kerjasama

Indikator ini menilai efektivitas karyawan dalam berkolaborasi, berinteraksi, dan bekerja secara harmonis dengan rekan kerja, atasan, bawahan, serta pemangku kepentingan internal atau eksternal lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama mencakup berbagai keterampilan interpersonal,

termasuk komunikasi yang efektif, kesediaan untuk berbagi pengetahuan dan sumber daya, mendengarkan secara aktif, resolusi konflik yang konstruktif, dan berkontribusi secara positif terhadap dinamika tim.

Indikator kinerja karyawan menurut (Mathis dkk. 2016) mencakup beberapa aspek yang esensial untuk mengevaluasi kontribusi individu dalam organisasi. Mereka menyebutkan bahwa indikator-indikator tersebut meliputi kuantitas, kualitas, keandalan, dan kehadiran karyawan dan kemampuan bekerja sama saat melaksanakan tugas dan kegiatan yang merupakan tanggung jawab masing-masing individu. Penjelasan mendalam mengenai masing-masing indikator kinerja ini penting untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang performa pegawai di dalam lingkungan kerja, yaitu:

1. Kuantitas

Ini merujuk pada volume atau kuantitas pelaksanaan pekerjaan yang telah diselesaikan atau dilaksanakan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Kuantitas kerja sering kali menjadi ukuran utama dalam penilaian kinerja, karena mencerminkan efisiensi dan produktivitas pegawai.

2. Kualitas

Dalam konteks ini, kualitas menggambarkan seberapa baik hasil kerja memenuhi standar yang ditentukan oleh organisasi. Kualitas kerja berimplikasi pada efektivitas individu dalam menjalankan tugas, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan pelanggan dan stakeholder lainnya.

### 3. Keandalan

Indikator ini menilai kemampuan karyawan untuk diandalkan dalam menyelesaikan tugas dan memenuhi deadline yang telah ditetapkan. Keandalan terdiri dari aspek konsistensi dalam performa dan komitmen terhadap tanggung jawab kerja.

### 4. Kehadiran

Indikator ini mencerminkan tingkat kehadiran karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Kehadiran yang baik menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Studi menunjukkan bahwa absensi yang tinggi dapat sangat memengaruhi kinerja keseluruhan suatu tim atau organisasi.

### 5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama merupakan kecakapan seorang tenaga kerja dalam berkolaborasi dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditentukan, sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien dengan hasil yang optimal.

Secara umum indikator kinerja Pegawai Negeri Sipil merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Indikator kinerja Pegawai Negeri Sipil didalam peraturan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

## 1. Hasil Kerja

Indikator hasil kerja mencerminkan ukuran keberhasilan indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja Pegawai yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja serta biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

## 2. Perilaku Kerja

Indikator ini meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan.

Secara khusus indikator kinerja PNS di Pemerintah Kota Medan juga diukur berdasarkan Peraturan Walikota Medan Nomor 51 tahun 2024 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Kota Medan dengan indikator kinerja yang dinilai yaitu:

### 1. Disiplin kerja

Penilaian disiplin kerja dilakukan berdasarkan rekam kehadiran menggunakan aplikasi kehadiran. Disiplin kerja meliputi ketidakhadiran kerja pada bulan berjalan, keterlambat masuk kerja pada bulan berjalan, pulang kerja sebelum waktunya pada bulan berjalan, dan tidak mengikuti upacara yang telah diperintahkan oleh atasan.

### 2. Produktivitas kerja

Penilaian Produktivitas Kerja dilakukan berdasarkan pelaksanaan dan/atau penilaian dari Pejabat Penilai melalui Sistem Informasi Kerja. Penilaian produktivitas kerja pegawai ASN didasarkan pada nilai akumulasi bobot

aktivitas harian selama 1 (satu) bulan dilakukan dengan cara membandingkan antara akumulasi realisasi bobot kinerja dengan target bobot kinerja setiap bulan.

## **2.1.2. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

### **2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan menurut Tampubolon dalam (Khaeruman dan Farradia 2021) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Kartini Kartono dalam (Khaeruman dan Farradia 2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Gaya kepemimpinan demokratis menurut (Wijono 2018) ditandai dengan keterbukaan terhadap saran, pendapat, bahkan kritik dari karyawan. Pemimpin dengan gaya ini mengedepankan kerja sama tim, memberi kebebasan dalam bertindak, termasuk ruang untuk belajar dari kesalahan. Ia mendorong karyawan untuk berkembang, bahkan lebih sukses dari pemimpinnya, sambil terus meningkatkan kapasitas dirinya sebagai pemimpin.

Pengertian gaya kepemimpinan demokratis menurut (Suchyowati 2017) adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang atau kendali secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Definisi gaya kepemimpinan demokratis menurut (Meilina 2024) merupakan pola kepemimpinan yang menekankan pada cara seorang pemimpin dalam memimpin secara demokratis, bukan semata-mata karena proses pemilihannya yang demokratis. Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin terbuka untuk menerima, mempertimbangkan, dan menghargai saran, pendapat, serta masukan dari staf dan bawahan melalui mekanisme musyawarah guna mencapai kesepakatan bersama. Kepemimpinan demokratis dicirikan oleh sikap yang aktif, dinamis, dan terarah, dengan pelaksanaan fungsi pengendalian yang dilakukan secara tertib dan penuh tanggung jawab. Selain itu, pembagian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, sehingga mendorong partisipasi aktif seluruh anggota dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pengertian gaya kepemimpinan demokratis menurut para ahli seperti yang diungkapkan oleh Erlangga dan Hutahaen dalam (Ramadhan dkk. 2023) dijabarkan sebagai berikut :

1. Kartini Kartono

Tipe kepemimpinan demokratis berfokus pada pendekatan yang berorientasi pada manusia dengan memberikan arahan dan pembinaan kepada para pengikutnya. Gaya ini menekankan pentingnya rasa tanggung jawab serta kerja sama yang harmonis antarpegawai. Kekuatan utama organisasi dengan kepemimpinan demokratis terletak pada keterlibatan dan partisipasi aktif seluruh karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## 2. George R. Terry

Pada tipe ini seorang pemimpin bertindak secara demokratis. Ia beranggapan bahwa dirinya adalah merupakan bagian integral yang sama-sama merupakan elemen sebuah perusahaan, dan secara bersama-sama mewujudkan tanggung jawab tentang produktivitas yang tinggi karena setiap individu merupakan potensi yang berharga dalam merealisasikan tujuan.

## 3. Robbins dan Coulter

Gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan seorang pemimpin yang melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, memberikan pelimpahan wewenang, serta mendorong partisipasi aktif karyawan dalam menentukan cara kerja dan tujuan yang hendak dicapai. Selain itu, pemimpin dengan gaya ini memandang umpan balik sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan kemampuan karyawan.

## 4. Jerris

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pola kepemimpinan yang mengakui dan menghargai potensi karyawan dalam berbagi pengetahuan serta menyalurkan kreativitas. Pendekatan ini mendorong peningkatan kualitas pelayanan, pengembangan organisasi, dan pencapaian hasil yang optimal, sehingga mampu menjadi sumber motivasi bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan pola kepemimpinan yang

mengutamakan keterlibatan aktif seluruh anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, serta mendorong kerja sama, keterbukaan, dan pelimpahan wewenang yang jelas. Pemimpin dengan gaya ini terbuka terhadap saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, serta memberi ruang untuk berinisiatif dan berkembang. Ia tidak memosisikan diri secara dominan, melainkan sebagai bagian dari tim yang bersama-sama bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi. Gaya ini juga menekankan pentingnya komunikasi dua arah, kejelasan dalam pembagian tugas, dan pemberdayaan karyawan untuk berkontribusi secara aktif, baik dalam hal ide, kreativitas, maupun pelaksanaan tugas.

#### **2.1.2.2. Manfaat Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Manfaat utama dari gaya kepemimpinan demokratis menurut (Verawati dkk. 2025) sebagai berikut:

1. Peningkatan moral dan kepuasan kerja

Pegawai merasa dihargai dan diakui karena mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Ini menciptakan rasa memiliki terhadap hasil yang dicapai.

2. Inovasi dan kreativitas yang lebih besar

Dengan memanfaatkan berbagai perspektif dari anggota tim, ide-ide baru dan inovatif dapat muncul. Ini sangat relevan dalam industri yang memerlukan kreativitas tinggi seperti teknologi, desain, atau penelitian dan pengembangan (R&D).

### 3. Komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar

Apabila anggota tim dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, maka akan tumbuh rasa tanggung jawab dan komitmen yang lebih tinggi dalam upaya mencapai tujuan bersama organisasi.

Salah satu keuntungan dari kepemimpinan demokratis menurut (Novra dkk. 2024) adalah kemampuannya untuk mendorong inovasi dan kreativitas. Dengan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, berbagai perspektif dan ide baru dapat dihasilkan, yang dapat memperkaya solusi yang ditemukan. Sedangkan menurut (Sundari, Rozi, dan Syaikhudin 2022) manfaat gaya kepemimpinan demokratis yaitu karyawan dapat merasa diberdayakan, dihargai, dan disatukan. Gaya kepemimpinan ini juga membutuhkan lebih sedikit pengawasan manajerial, karena karyawan biasanya menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan dan mereka harus tahu apa yang harus dilakukan.

#### **2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam melaksanakan aktivitas pemimpin menurut H. Joseph Reitz dalam (Raymond dkk. 2024) diantaranya yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), merupakan latar belakang pengalaman masa lalu, nilai-nilai yang dianut, harapan, serta pengalaman seorang pemimpin, berperan dalam membentuk kecenderungan pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

- b. Harapan dan perilaku atasan yang tercermin dalam cara atasan memandang serta memperlakukan bawahan, turut memengaruhi pola kepemimpinan yang dijalankan.
- c. Karakteristik bawahan, meliputi harapan, sikap, dan perilaku bawahan, menjadi pertimbangan bagi pimpinan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan.
- d. Kebutuhan tugas, di mana jenis, tingkat kesulitan, serta tanggung jawab tugas yang diemban oleh bawahan dapat memengaruhi pendekatan kepemimpinan seorang pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi, yang mencakup norma, aturan, serta budaya organisasi, dapat membentuk harapan dan perilaku bawahan, sehingga berdampak pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.
- f. Harapan dan perilaku rekan kerja, yang juga memiliki peran dalam memengaruhi cara seorang pemimpin menentukan dan menjalankan gaya kepemimpinannya dalam lingkungan kerja.

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin suatu kelompok menurut Kielson dalam (Iswahyudi dkk. 2023) yaitu:

1. Konteks organisasi
2. Karakter pemimpin
3. Tantangan yang dihadapi
4. Gaya kerja tim
5. Perkembangan dan perubahan organisasi
6. Kepuasan tim kerja

7. Kualitas kepemimpinan
8. Bentuk proyek
9. Teknologi, sumber daya dan nilai budaya

#### **2.1.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Indikator gaya kepemimpinan demokratis seperti yang diungkapkan oleh Robbins & Judge dalam (Atlantika, Salfarini, dan Beni 2023) diantaranya:

1. Pengawasan yang wajar

Pemimpin demokratis tetap melakukan pengawasan, tetapi dengan porsi yang seimbang. Artinya, pemimpin tidak terlalu ketat mengontrol, namun tetap memberikan arahan agar pekerjaan berjalan sesuai target.

2. Menghargai gagasan bawahan

Setiap ide dari bawahan dipandang sebagai kontribusi yang penting. Pemimpin memberikan ruang agar bawahan merasa bebas mengemukakan pendapat tanpa takut diabaikan.

3. Mempertimbangkan perasaan bawahan

Pemimpin demokratis peka terhadap kondisi emosional bawahannya. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan meningkatkan loyalitas pegawai.

4. Mempertimbangkan kenyamanan kerja bawahan

Lingkungan kerja yang kondusif menjadi perhatian pemimpin. Dengan kenyamanan yang terjaga, produktivitas dan semangat kerja bawahan akan meningkat.

5. Menjalinkan hubungan baik dengan bawahan

Hubungan harmonis antara pemimpin dan bawahan menjadi ciri khas kepemimpinan demokratis. Pemimpin berusaha dekat dengan bawahan tanpa mengurangi wibawa sebagai pemimpin.

6. Menyesuaikan diri dengan keadaan

Pemimpin menunjukkan sikap adaptif dengan menyesuaikan pola kepemimpinan yang diterapkan berdasarkan kondisi, tuntutan organisasi, serta karakteristik dan kebutuhan bawahan

7. Mengambil keputusan secara hati-hati

Keputusan yang diambil selalu dipertimbangkan secara matang dengan melibatkan pendapat bawahan, sehingga meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaannya.

8. Ramah dan bersahabat

Pemimpin demokratis menunjukkan sikap ramah dalam berinteraksi dengan bawahannya, sehingga tercipta hubungan kerja yang hangat dan penuh kepercayaan.

9. Membimbing dalam memberikan tugas

Pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga memberikan arahan dan bimbingan agar bawahan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

10. Berkomunikasi dengan baik dengan bawahan

Komunikasi menjadi kunci utama, pemimpin menjalin komunikasi dua arah yang efektif sehingga informasi mengalir dengan jelas dan transparan.

### 11. Berbuat baik

Pemimpin selalu menunjukkan sikap positif, adil, dan peduli, yang menjadi teladan bagi bawahannya.

### 12. Pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif

Pemimpin mendorong partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, pemimpin juga memotivasi bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilannya demi kemajuan organisasi.

Indikator dari gaya kepemimpinan demokratis menurut (Apriyanto dan Iswadi 2020) yaitu:

#### 1. Memberikan kebebasan berpendapat kepada bawahannya

Pemimpin demokratis menghargai setiap gagasan, saran, maupun kritik dari bawahannya. Hal ini bertujuan agar bawahan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi terhadap organisasi.

#### 2. Menyelesaikan masalah bersama-sama

Dalam menghadapi tantangan atau hambatan, pemimpin tidak mengambil keputusan sendiri, melainkan melibatkan bawahan untuk mencari solusi terbaik. Hal ini menumbuhkan rasa kebersamaan dan solidaritas dalam tim.

#### 3. Melibatkan bawahan pada pengambilan keputusan

Keputusan yang diambil bukan hanya hasil pemikiran pemimpin, tetapi juga mempertimbangkan masukan dari bawahan. Dengan demikian, bawahan akan lebih merasa memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat.

4. Pemimpin secara terbuka dan jelas memberikan informasi yang memadai kepada bawahan terkait tugas, peran, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan

Transparansi informasi menjadi ciri khas pemimpin demokratis. Bawahan diberikan kejelasan terkait apa yang menjadi tugas, tanggung jawab, serta tujuan organisasi, sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan terarah.

5. Meraih target organisasi dengan ide bersama

Pencapaian tujuan organisasi dicapai melalui kolaborasi ide antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin demokratis percaya bahwa keberhasilan bukan hasil kerja individu semata, melainkan hasil kerja sama seluruh anggota tim.

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Pengertian motivasi kerja menurut para ahli dalam (Syarief dkk. 2022) diantaranya yaitu menurut Wibowo, Motivasi merupakan dorongan yang menggerakkan dan mengarahkan serangkaian perilaku manusia dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Malayu S.P Hasibuan mengatakan Motivasi merupakan proses pemberian dorongan yang menimbulkan semangat kerja individu sehingga mereka terdorong untuk bekerja sama, bertindak secara efektif, serta menyelaraskan seluruh upaya yang dilakukan guna mencapai kepuasan kerja. Sedangkan Rivai mendefinisikan motivasi merupakan kumpulan sikap dan nilai yang dimiliki individu yang berperan dalam mendorong dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan kepentingan dan tujuan pribadi.

Menurut Mangkunegara, motivasi merupakan suatu kondisi energi yang mendorong dan mengarahkan perilaku pegawai agar berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Definisi ahli lainnya dalam (Tewal dkk. 2017) seperti Gibson memaknai motivasi sebagai konsep yang digunakan untuk menjelaskan adanya kekuatan, baik yang berasal dari dalam maupun luar diri individu, yang mendorong, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku seseorang dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, Luthans mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang berawal dari adanya kekurangan atau kebutuhan, baik secara fisiologis maupun psikologis, yang kemudian menimbulkan dorongan perilaku yang terarah pada pencapaian tujuan atau insentif tertentu.

Definisi lain diungkap dalam (Fauzan 2023), menurut Frederick Herzberg, motivasi merupakan dorongan intrinsik yang dimiliki individu untuk mencapai tujuan, menyelesaikan permasalahan, serta terus tumbuh dan berkembang. Sementara itu, Abraham Maslow memandang motivasi sebagai kumpulan kebutuhan yang bersifat mendesak dan harus dipenuhi agar individu merasakan kepuasan. Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis, dimulai dari kebutuhan dasar yang bersifat fisiologis seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal, kemudian meningkat ke kebutuhan yang lebih tinggi, antara lain kebutuhan akan rasa aman, pengakuan, pencapaian, hingga aktualisasi diri.

Motivasi menurut Victor Vroom dipahami sebagai hasil dari persepsi individu mengenai hubungan antara upaya yang dikeluarkan, tingkat kinerja yang dicapai,

serta hasil atau imbalan yang diperoleh. Clayton Alderfer memandang motivasi sebagai kekuatan yang mendorong individu untuk berperilaku dalam rangka memenuhi berbagai kebutuhannya. Sementara itu, David McClelland mendefinisikan motivasi sebagai dorongan untuk meraih pencapaian tertentu yang berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia, seperti kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Adapun Edward Deci dan Richard Ryan mengartikan motivasi sebagai dorongan intrinsik yang melekat pada individu untuk mengeksplorasi, belajar, dan menciptakan pengalaman-pengalaman baru yang bersifat positif.

Berdasarkan berbagai definisi motivasi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar individu yang berfungsi untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja seseorang guna mencapai tujuan tertentu, baik yang bersifat personal maupun tujuan organisasi. Motivasi mencakup aspek kebutuhan, keinginan, energi, dan persepsi individu yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan dalam bertindak. Motivasi bisa muncul dari dalam diri (intrinsik) seperti keinginan untuk berkembang atau diakui, maupun dari luar (ekstrinsik) seperti insentif atau tekanan lingkungan kerja.

### **2.1.3.2. Teori Tentang Motivasi**

Teori-teori tentang motivasi dalam (Amruddin dkk. 2022) yaitu :

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipahami sebagai hasil perbandingan antara harapan yang dimiliki individu dengan kondisi nyata yang mereka rasakan dalam lingkungan kerja.

## 2. *Equity Theory*

Teori ini menyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan atau individu ditentukan oleh sejauh mana mereka merasa puas terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaannya, seperti gaji atau upah, hubungan dengan rekan kerja, serta kualitas supervisi yang diterima.

## 3. *Opponent Theory-Process Theory*

Teori ini menegaskan bahwa individu berupaya menjaga keseimbangan emosional dengan melakukan penyesuaian terhadap respons afektif atas berbagai pengalaman yang dialami. Setiap emosi yang timbul akan diimbangi oleh reaksi emosional yang berlawanan, sehingga individu mampu mempertahankan kestabilan emosional dalam menghadapi situasi kerja maupun lingkungan sekitarnya.

## 4. Teori Maslow

Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis, dimulai dari kebutuhan pada tingkat paling dasar hingga kebutuhan pada tingkat tertinggi. Pemenuhan kebutuhan dilakukan secara bertahap, di mana kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum individu terdorong untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat berikutnya. Adapun hierarki kebutuhan tersebut meliputi:

### a. Kebutuhan fisiologis,

- b. Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan,
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki,
- d. Kebutuhan akan penghargaan, dan
- e. Kebutuhan akan aktualisasi

#### 5. Teori ERG Alderfer

Alderfer mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tingkat utama. Pertama, kebutuhan eksistensi yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar untuk mempertahankan kehidupan. Kedua, kebutuhan keterkaitan, yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interaksi interpersonal yang harmonis. Ketiga, kebutuhan pertumbuhan yang berkaitan dengan dorongan untuk berkembang, meningkatkan kemampuan, serta mencapai potensi diri

#### 6. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja timbul terutama dari keberadaan faktor-faktor intrinsik (motivator) yang melekat pada pekerjaan, sedangkan ketidakpuasan kerja muncul akibat tidak terpenuhinya faktor-faktor ekstrinsik atau faktor higienis.

#### 7. Teori McClelland

McClelland mengemukakan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari, yang menyatakan bahwa individu yang memiliki kebutuhan tertentu yang dominan akan terdorong untuk menampilkan perilaku yang sesuai guna memenuhi kebutuhan tersebut. Teori ini menekankan tiga jenis kebutuhan utama, yaitu:

- a. kebutuhan akan prestasi

- b. Kebutuhan akan berafiliasi
- c. Kebutuhan akan kekuasaan

### **2.1.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi**

Secara fundamental setiap pegawai memiliki preferensi beragam. Kendati demikian, terdapat konsistensi dalam kebutuhan esensialnya, mencakup eksistensi, pemenuhan nutrisi, serta martabat. Dorongan inheren dari kebutuhan dan keinginan ini memicu tindakan individu guna mencapai kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi, seorang karyawan lazimnya mengharapkan imbalan atas kontribusi kinerjanya, serta pengakuan dan perlakuan yang adil dari manajemen atasan.

Faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang menurut (Fauzan 2023) diantaranya :

#### **1. Tujuan dan Nilai**

Individu yang memiliki tujuan yang jelas dan selaras dengan nilai-nilai pribadi yang dianutnya cenderung menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Ketika seseorang merasa bahwa tujuan dan nilai-nilai mereka dihargai dan diperhatikan, mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan nilai sangat penting dalam mempengaruhi motivasi seseorang. Individu yang memiliki tujuan yang jelas dan sejalan dengan nilai-nilai yang dianutnya cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dalam upaya mencapai tujuan tersebut.

## 2. Lingkungan

Lingkungan kerja yang kondusif dan suportif memiliki pengaruh besar terhadap tingkat motivasi individu. Suasana yang positif serta adanya umpan balik yang bersifat membangun dapat menumbuhkan rasa dihargai sehingga mendorong peningkatan motivasi. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung atau bernuansa negatif dapat menurunkan semangat dan dorongan seseorang dalam bekerja.

## 3. Keterampilan

Individu yang memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu umumnya akan menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Rasa percaya diri dan keyakinan terhadap kemampuan diri mendorong semangat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebaliknya, ketika seseorang merasa kurang memiliki keterampilan yang dibutuhkan, hal tersebut dapat menimbulkan rasa frustrasi yang pada akhirnya menurunkan motivasi kerja.

## 4. Dorongan dan Hambatan

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh adanya dorongan dan hambatan yang dihadapi. Dorongan dapat bersumber dari faktor internal maupun eksternal individu, sementara hambatan umumnya berasal dari kondisi eksternal, seperti permasalahan keuangan, kesehatan, atau situasi lingkungan lainnya yang dapat mengurangi semangat dan fokus dalam mencapai tujuan.

## 5. Emosi

Kondisi emosional seperti kecemasan, kebahagiaan, kesedihan, maupun kemarahan, turut memengaruhi tingkat motivasi individu. Emosi yang bersifat negatif cenderung menurunkan semangat dan dorongan untuk bertindak, sedangkan emosi positif dapat meningkatkan motivasi serta mendorong individu untuk berperilaku lebih produktif.

## 6. Kepercayaan Diri

Individu dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi umumnya memiliki motivasi yang lebih besar. Rasa percaya diri membuat seseorang yakin terhadap kemampuannya dalam mencapai tujuan, sehingga mendorong munculnya semangat dan dorongan yang lebih kuat untuk berusaha mewujudkan tujuan tersebut.

## 7. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian individu turut berperan dalam meningkatkan motivasi. Ketika seseorang merasa apresiasi atas hasil kerjanya diakui, hal tersebut akan mendorongnya untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi yang lebih tinggi di masa mendatang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Anoraga dan Suyati dalam (Daulay 2024) diantaranya yaitu: (1) kebutuhan individu, (2) tujuan serta persepsi individu atau kelompok terkait, dan (3) cara atau strategi yang digunakan untuk mewujudkan kebutuhan dan tujuan tersebut. Selanjutnya Usman dalam (Daulay 2024) menjelaskan teori Maslow sebagai faktor yang menentukan seseorang termotivasi dalam bekerja apabila kebutuhannya terpenuhi. Kebutuhan

tersebut antara lain: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan akan rasa aman, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan akan penghargaan, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri. Semakin terpenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki seseorang.

#### **2.1.3.4. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja menurut Afandi dalam (Purwantoro dkk. 2024) meliputi :

1. Balas jasa

Balas jasa merupakan seluruh bentuk kompensasi, baik berupa uang, barang, maupun jasa, yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Balas jasa yang adil dan layak dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja mengacu pada keadaan lingkungan tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan membantu pegawai menjalankan aktivitas kerja secara efektif serta meningkatkan semangat kerja.

3. Fasilitas kerja

Segala sarana dan prasarana yang disediakan organisasi dan dapat dimanfaatkan pegawai, baik yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

#### 4. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Tingkat pencapaian prestasi setiap individu berbeda-beda, tergantung pada kemampuan dan usaha yang dilakukan.

#### 5. Pengakuan dari atasan

Bentuk apresiasi atau penilaian positif dari pimpinan terhadap kinerja dan upaya pegawai.

#### 6. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri juga menjadi sumber motivasi, terutama apabila pekerjaan tersebut menantang, bermakna, dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang, sehingga mampu mendorong semangat kerja tidak hanya bagi individu yang bersangkutan, tetapi juga bagi pegawai lainnya..

Indikator motivasi kerja menurut Malayu dalam (Kusumah dkk. 2025) yaitu:

##### 1. Gaji

Mencerminkan tingkat kewajaran imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaannya.

##### 2. Kondisi kerja

Tingkat kesesuaian lingkungan kerja dengan kebutuhan pelaksanaan tugas.

##### 3. Jenjang karier

Menunjukkan peluang dan jalur pengembangan karier pegawai menuju posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar.

#### 4. Insentif

bentuk penghargaan tambahan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan prestasi kerja tertentu, dengan tujuan meningkatkan motivasi dan mendorong pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.4. Komunikasi Kerja**

#### **2.1.4.1. Pengertian Komunikasi Kerja**

Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan manusia, khususnya dalam lingkungan organisasi. Secara bahasa, istilah komunikasi berasal dari kata *communication* dalam bahasa Inggris, yang berakar dari bahasa Latin *communicatus*. Kata tersebut bersumber dari *communis* yang bermakna berbagi atau menjadi milik bersama, sehingga komunikasi pada dasarnya merupakan upaya untuk membangun kebersamaan dan kesamaan pemahaman. Dalam pengertian terminologis, komunikasi dipahami sebagai proses penyampaian pesan atau pernyataan dari seseorang kepada pihak lain (Haryadi 2020).

Komunikasi memiliki pengertian yang beragam dalam pandangan para ahli. Pengertian komunikasi menurut para ahli dan tokoh dalam (Fauzan 2023) yaitu :

##### 1. Marshall McLuhan

McLuhan mengemukakan gagasan bahwa “medium adalah pesan”, yang menegaskan bahwa media komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampai informasi, tetapi juga turut membentuk cara manusia memahami realitas serta menafsirkan pesan yang diterima melalui media tersebut.

## 2. Harold Lasswell

Lasswell memperkenalkan model komunikasi yang dikenal luas melalui rumusan “*Who says what to whom, in what channel, with what effect?*”. Model ini menekankan pentingnya pemahaman terhadap unsur-unsur utama dalam proses komunikasi, yaitu pihak yang menyampaikan pesan, isi pesan yang disampaikan, sasaran penerima, media atau saluran yang digunakan, serta dampak atau efek yang dihasilkan dari proses komunikasi tersebut.

## 3. Claude Shannon dan Warren Weaver

Shannon dan Weaver mengemukakan model komunikasi matematis yang menekankan bahwa keberhasilan komunikasi sangat bergantung pada proses pengodean, pengiriman, dan penguraian pesan. Melalui tahapan tersebut, diharapkan pesan yang diterima oleh penerima dapat dipahami secara utuh dan sesuai dengan pesan yang dimaksudkan oleh pengirim.

## 4. David Berlo

Berlo mengemukakan model komunikasi yang terdiri atas empat unsur utama, yaitu sumber, pesan, saluran, dan penerima. Ia menegaskan bahwa efektivitas komunikasi sangat ditentukan oleh kemampuan sumber dalam menyampaikan pesan secara jelas, serta kemampuan penerima dalam menangkap dan memahami pesan tersebut secara tepat.

## 5. Aristotle

Aristotle dipandang sebagai salah satu tokoh sentral dalam perkembangan kajian komunikasi. Ia memperkenalkan konsep *logos*, *ethos*, dan *pathos* yang menekankan bahwa keberhasilan komunikasi dipengaruhi oleh kualitas pesan

yang disampaikan, kredibilitas serta keahlian pembicara, dan kemampuan pesan tersebut dalam membangkitkan respons emosional dari pendengar.

Komunikasi menurut Neni Yulianita dalam (Nurlela dkk. 2024) mendefinisikan komunikasi sebagai proses berbagi makna yang berlangsung secara berkelanjutan dan dinamis antar pelaku komunikasi, baik melalui simbol verbal maupun nonverbal, dengan atau tanpa media, di mana setiap pihak saling memengaruhi satu sama lain. Menurut (Romy dan Ardansyah 2022) komunikasi sebagai proses interaksi yang melibatkan dua orang atau lebih dalam pertukaran informasi, sehingga pada akhirnya tercipta kesamaan pemahaman di antara pihak-pihak yang berkomunikasi.

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja adalah proses atau rangkaian pertukaran informasi dan makna antar personal atau kelompok dalam lingkungan kerja yang bertujuan untuk mencapai pemahaman bersama, mengoordinasikan tindakan, serta menciptakan hubungan kerja yang efektif dan produktif. Komunikasi yang efektif dalam organisasi sangat bergantung pada kejelasan pesan, media yang digunakan, kemampuan menyampaikan dan menerima pesan, serta suasana kerja yang kondusif bagi interaksi dua arah.

#### **2.1.4.2. Tujuan Komunikasi Kerja**

Tujuan komunikasi kerja adalah membangun kesamaan pemahaman antaranggota tim, memperlancar kerja sama yang efektif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh (Holid dkk. 2024). Menurut

(Najib, Saidin, dan Halik 2024) Tujuan komunikasi adalah menyampaikan pemahaman dan dukungan terhadap gagasan, sekaligus membentuk serta memengaruhi cara berpikir dan bertindak pihak yang menerima pesan agar selaras dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator. Secara umum, tujuan utama komunikasi adalah tercapainya kesepahaman bersama antara komunikator dan komunikan.

Tujuan komunikasi kerja menurut (Holid dkk. 2024) adalah :

1. Mencapai Pemahaman yang Efektif

Pemahaman yang sama antara individu atau kelompok sangat penting agar setiap orang memiliki gambaran yang jelas tentang tugas, tujuan, dan harapan yang harus dicapai dalam konteks kerja mereka. Dengan pemahaman yang efektif, kesalahpahaman dapat diminimalisir, dan proses kerja dapat berjalan lebih lancar.

2. Memfasilitasi Kerjasama yang Baik

Hubungan kerja yang harmonis antara anggota tim tercipta melalui komunikasi yang terbuka, jujur, dan saling mendukung, individu dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Rasa saling percaya dan keterlibatan dalam tim meningkat jika komunikasi berjalan dengan baik.

3. Meningkatkan Kinerja Individu dan Tim

kinerja individu dan tim terpengaruh secara positif ketika informasi, umpan balik, dan arahan diberikan dengan individu cenderung dengan jelas, individu cenderung dapat dapat melakukan tugas mereka dengan lebih baik. Kemudian

kolaborasi yang komunikasi yang efektif juga dapat mengoptimalkan kinerja baik tim melalui secara keseluruhan.

#### 4. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Pencapaian tujuan organisasi didukung oleh komunikasi kerja yang baik dimana komunikasi dilakukan secara efektif, sehingga individu dan tim dapat mengarahkan upaya mereka ke arah yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Organisasi akan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan serta menghadapi berbagai tantangan apabila didukung oleh komunikasi kerja yang efektif dan saling memahami.

#### 2.1.4.3. Teori Komunikasi

Teori Komunikasi yang terkenal diantaranya :

##### 1. Teori Shannon-Weaver (Model Linear Komunikasi)

Teori informasi ini digagas oleh dua ahli matematika yang bekerja di perusahaan telepon Bell, yaitu Claude Shannon dan Warren Weaver. Keduanya membuat model yang dipublikasikan dalam buku *The Mathematical Theory of Communication* pada 1949, buku ini dipublikasikan pada 1964. Model ini disebut model matematika Shannon-Weaver. Teori ini menggambarkan proses komunikasi antarmanusia sebagai proses transmisi yang linier antara komunikator kepada komunikan. Informasi dianggap sebagai materi fisik yang berpindah dari satu titik ke titik lainnya. Di dalam arus perpindahan ini dimungkinkan tidak lancar karena adanya gangguan. Shannon dan Weaver mengenalkan beberapa konsep yang saling berkaitan,

yaitu konsep gangguan (*noise*), transmiter, sumber (*source*), *signal*, *receiver*, *destination*, entropi, dan informasi (Kriyantono 2017).

## 2. Teori Sistem Komunikasi

David K. Berlo (1960) mengemukakan bahwa komunikasi adalah sistem yang terdiri dari empat unsur utama, yaitu sumber (*source*), pesan (*message*), saluran (*channel*), dan penerima (*receiver*). Berdasarkan teori ini, komunikasi yang efektif terjadi ketika semua unsur tersebut bekerja dengan baik dan saling mendukung satu sama lain (Faustyna 2023).

## 3. Teori Komunikasi Transaksional (Barnlund, 1970)

Dean C. Barnlund mengenalkan sebuah model komunikasi transaksional bagi dasar komunikasi interpersonal yang menggambarkan proses pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi secara simultan antara partisipan komunikasi. Model komunikasi Barnlund dikenal dengan nama Model Komunikasi Transaksional Barnlund. Model ini merupakan respon terhadap model komunikasi linear yang bersifat statis ke model komunikasi yang bersifat dinamis dan model komunikasi dua arah. Model komunikasi transaksional Barnlund menggambarkan proses komunikasi yang berlangsung secara berkesinambungan dimana pengirim dan penerima saling bertukar peran dan bertukar tempat secara seimbang. Pesan berjalan mengambil tempat dengan umpan balik konstan yang diberikan oleh partisipan komunikasi. Umpan balik yang diberikan oleh salah satu pihak adalah pesan bagi pihak lainnya (Nugraha dkk. 2021).

#### 4. Teori Komunikasi Nonverbal (Mehrabian, 1971)

Teori komunikasi nonverbal membahas bagaimana pesan dapat disampaikan melalui bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan tindakan nonverbal lainnya. Teori ini mencakup berbagai konsep seperti *kinesik*, *proxemics*, dan *paralanguage*. Salah satu ahli yang terkenal dalam teori ini adalah Albert Mehrabian (Faustyna 2023).

Disamping teori diatas, juga terdapat teori komunikasi yang terkait dengan manajemen, diantaranya :

##### 1. Teori Komunikasi Organisasi

Teori ini diusulkan oleh para ahli seperti Chester Barnard dan Mary Parker Follett pada dekade tahun 1940-an dan 1950-an. Teori tersebut menekankan peran komunikasi sebagai sarana penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif melalui kerja sama dan kolaborasi antaranggota organisasi (Faustyna 2023).

##### 2. Teori Komunikasi Pemasaran

Teori ini diusulkan oleh para ahli seperti Philip Kotler dan Neil Borden pada tahun 1960-an dan 1970-an. Teori ini membahas bagaimana komunikasi dapat membantu dalam mempromosikan produk atau layanan melalui iklan, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat (Faustyna 2023).

##### 3. Teori Komunikasi Kepemimpinan

Teori ini dikemukakan oleh para pakar, seperti Warren Bennis dan John Kotter, pada dekade 1980-an hingga 1990-an. Teori tersebut menyoroti peran

komunikasi sebagai instrumen penting bagi pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, serta memotivasi karyawan secara efektif (Faustyna 2023).

#### 4. Teori Komunikasi Bisnis

Teori ini diusulkan oleh para ahli seperti Andrew J. DuBrin dan Courtland Bovee pada tahun 2000-an hingga saat ini. Teori ini membahas bagaimana komunikasi dapat membantu dalam memfasilitasi bisnis yang efektif, termasuk komunikasi antar departemen, komunikasi dengan pelanggan, dan komunikasi dengan mitra bisnis (Faustyna 2023).

##### **2.1.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi kerja. Menurut Jose dalam (Sitorus dkk. 2022), mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi komunikasi sebagai berikut:

#### 1. Perkembangan

Seorang komunikator perlu mempertimbangkan perbedaan usia, kemampuan berbahasa, serta proses berpikir komunikasi agar pesan yang disampaikan dapat dipahami secara tepat dan efektif.

#### 2. Persepsi

Persepsi merupakan cara individu memaknai dan menafsirkan suatu kejadian atau peristiwa berdasarkan sudut pandang pribadinya.

#### 3. Nilai

Nilai merupakan seperangkat standar atau prinsip yang menjadi pedoman dan memengaruhi perilaku individu.

#### 4. Latar Belakang Sosial Budaya

Budaya berperan dalam membentuk serta membatasi cara individu bertindak dan berkomunikasi. Sebagai contoh, dalam budaya Jawa, individu cenderung bersikap lebih tertutup, berbeda dengan budaya Sumatera atau budaya lain yang relatif lebih terbuka dalam berkomunikasi.

#### 5. Emosi

Merupakan perasaan subjektif terhadap suatu peristiwa, di mana setiap individu memiliki cara yang berbeda dalam mengekspresikan emosi, baik melalui sikap diam maupun dengan mengungkapkannya secara verbal.

#### 6. Jenis kelamin

Laki-laki dan perempuan cenderung menunjukkan perbedaan dalam pola komunikasi. Perempuan umumnya menggunakan komunikasi untuk membangun dan memelihara keakraban, sementara laki-laki lebih sering berkomunikasi untuk menegaskan kemandirian dalam aktivitas yang dilakukan.

#### 7. Pengetahuan

Tingkat pengetahuan seseorang berpengaruh terhadap cara menerima dan merespons bahasa verbal, karena individu yang memiliki pengetahuan lebih luas umumnya mempunyai informasi yang lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang tingkat pengetahuannya lebih rendah.

#### 8. Peran dan Hubungan

Gaya komunikasi dipengaruhi oleh peran yang dijalankan oleh komunikator maupun komunikan. Seseorang yang memiliki peran tertentu dalam suatu lingkungan cenderung menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi

dalam mengambil keputusan, karena didukung oleh kewenangan yang dimilikinya.

#### 9. Lingkungan

Lingkungan interaksi memiliki pengaruh penting terhadap efektivitas komunikasi. Suasana serta tingkat privasi yang tersedia akan menentukan kenyamanan individu dalam berkomunikasi. Komunikasi yang bersifat pribadi apabila dilakukan di ruang terbuka cenderung tidak berlangsung secara optimal, karena pihak yang terlibat dapat merasa tidak nyaman, malu, atau khawatir informasi pribadinya diketahui oleh orang lain.

#### 10. Jarak.

Jarak sebagai bagian dari pengaturan ruang memiliki pengaruh terhadap proses komunikasi, terutama terkait rasa aman dan kendali dalam berinteraksi. Adanya jarak, baik secara fisik maupun waktu, dapat menyebabkan komunikasi berlangsung kurang optimal karena komunikator tidak dapat menyampaikan pesan secara leluasa dan efektif.

Menurut (Werdani dan Amalia 2019) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi proses komunikasi, yaitu:

##### 1. Bahasa

Bahasa merupakan elemen utama yang berperan penting dalam proses penyampaian komunikasi. Komunikator harus yakin bahwa pesan yang disampaikan sudah menggunakan bahasa yang tepat, yang bisa dipengaruhi oleh lingkungan dan tingkat pendidikan komunikan, agar dapat diterima oleh komunikan dengan baik. Apabila terjadi ketidakpahaman oleh komunikator,

maka sangat mungkin akan terjadi multitafsir pada pesan, dan hal ini juga dapat memberikan efek langsung/tidak langsung pada organisasi.

## 2. Media

Penyampaian komunikasi melalui media juga dapat mempengaruhi komunikasi. Media dapat menghubungkan komunikator dengan komunikan, baik dengan komunikasi langsung, maupun dengan bantuan teknologi (telfon, pesan singkat, dll), atau secara tak langsung (melalui surat, media cetak, dll). Media yang menentukan cepat-tidaknya pesan, juga mempengaruhi kembali untuk pengiriman respons/efek pesan. Maka, apabila terjadi gangguan pada salah satu media, baik pada pengirim maupun penerima, harus segera diperbaiki untuk tetap menjaga salinan komunikasi yang baik.

## 3. Gangguan

Gangguan bisa terjadi pada sisi manapun. Telah dijelaskan sebelumnya, bahwa media juga ikut mempengaruhi komunikasi, sehingga apabila terjadi gangguan pada media komunikasi, maka proses komunikasi juga tidak dapat berjalan dengan baik. Selain itu, gangguan juga bisa terjadi pada diri komunikator dan komunikan. Gangguan pada komunikator, dapat disebabkan oleh kurangnya keterampilan komunikator dalam penyampaian informasi. Sedangkan gangguan pada komunikan, bisa disebabkan oleh gangguan pada media yang digunakan, sehingga menimbulkan salah penerimaan pesan.

### **2.1.4.5. Indikator Komunikasi Kerja**

Menurut Mangkunegara dalam (E. K. Nasution 2024), indikator- indikator komunikasi meliputi:

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja individu dapat meningkat apabila proses komunikasi berlangsung dengan mudah, sehingga pertukaran ide, gagasan, dan pemahaman antarindividu dapat berjalan secara lancar.

2. Intensitas komunikasi

Semakin sering terjadi interaksi atau percakapan yang berkualitas, maka proses komunikasi akan semakin efektif. Intensitas komunikasi yang tinggi sangat dibutuhkan untuk mendukung kelancaran komunikasi dalam suatu organisasi.

3. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengacu pada proses komunikasi yang berlangsung secara langsung dan dua arah, ditandai dengan adanya interaksi tatap muka yang memudahkan penerima pesan dalam memahami maksud yang disampaikan oleh komunikator.

4. Tingkat pemahaman pesan

Keberhasilan komunikasi sangat ditentukan oleh tingkat pemahaman penerima terhadap pesan yang disampaikan. Komunikasi yang berjalan dengan baik dan lancar akan membantu penerima pesan memahami informasi secara lebih jelas dan tepat.

5. Perubahan sikap

Pemahaman yang baik terhadap pesan komunikasi dapat mendorong terjadinya perubahan sikap atau perilaku pada penerima pesan sesuai dengan tujuan komunikasi yang disampaikan oleh komunikator.

Menurut (Batubara dkk. 2025) indikator-indikator komunikasi kerja adalah ukuran atau tanda yang digunakan untuk menilai seberapa efektif komunikasi dalam lingkungan kerja. Beberapa indikator komunikasi kerja yang umum meliputi:

1. Kejelasan Pesan

Apakah pesan yang disampaikan jelas dan mudah dipahami oleh penerima.

2. Kecepatan Respons

Seberapa cepat rekan kerja atau atasan memberikan tanggapan terhadap komunikasi yang dilakukan.

3. Keterbukaan Informasi

Sejauh mana informasi penting disampaikan dengan jujur dan transparan di antara anggota tim.

4. Kualitas Interaksi

Apakah komunikasi berlangsung dengan cara yang produktif, saling menghargai, dan membangun hubungan kerja yang baik.

5. Penerimaan *Feedback*

Kemampuan karyawan untuk menerima dan memberikan umpan balik secara konstruktif.

6. Frekuensi Komunikasi

Seberapa sering komunikasi terjadi antar individu atau tim untuk memastikan kelancaran alur kerja.

## 7. Penggunaan Teknologi

Seberapa efektif penggunaan alat komunikasi seperti email, telepon, atau aplikasi kolaborasi dalam mendukung komunikasi yang lancar.

### **2.1.5. Kepuasan Kerja**

#### **2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan konsep yang memiliki beragam makna dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Robbins and Judge dalam (Lani dkk. 2024), memaknai kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang muncul terhadap pekerjaan, yang terbentuk dari hasil penilaian individu atas berbagai aspek yang melekat pada pekerjaannya. Sejalan dengan itu, Luthans dalam (Sitorus dkk. 2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaannya mampu memenuhi hal-hal yang dianggap penting bagi dirinya. Sementara itu, Hasibuan dalam (Ajabar 2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang ditunjukkan melalui rasa senang dan kecintaan terhadap pekerjaan, yang tercermin dalam tingginya semangat kerja, kedisiplinan, serta peningkatan prestasi kerja. Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya umumnya dapat dikenali dari cara mereka menjalani dan menikmati pekerjaan tersebut, baik dalam aktivitas kerja sehari-hari maupun dalam sikap di luar lingkungan kerja.

Kepuasan kerja menurut para ahli memiliki penekanan yang beragam. Robbins dalam (Hamali 2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari perbandingan antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang dianggap seharusnya

diperoleh. Greenberg dan Baron memandang kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaan yang dijalannya. Selanjutnya, Vecchio menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencakup pemikiran, perasaan, serta kecenderungan perilaku individu, yang secara keseluruhan merefleksikan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Gibson juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons afektif atau emosional individu terhadap berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi ini terbentuk melalui proses penilaian dan persepsi individu terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, seperti sistem penghargaan, tingkat tanggung jawab, kesesuaian antara harapan dan realitas kerja, serta kondisi kerja yang dihadapi. Kepuasan ini dapat tercermin dari moral kerja, motivasi, disiplin, serta prestasi kerja yang tinggi. Selain itu, kepuasan kerja juga bersifat multidimensional, di mana seseorang dapat merasa puas terhadap aspek tertentu dari pekerjaannya, namun tidak terhadap aspek lainnya. Singkatnya, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan memenuhi nilai-nilai dan harapan individu yang mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan psikologisnya.

### **2.1.5.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Manfaat kepuasan kerja menurut Judge dalam (Hutahayan dan Riza 2023), mempunyai dampak yang signifikan bagi individu dan manajemen organisasi yaitu:

#### **1. Peningkatan produktivitas**

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, serta mampu memberikan kontribusi secara optimal. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **2. Retensi karyawan**

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga memberikan kontribusi positif terhadap retensi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki keinginan untuk bertahan lebih lama di organisasi tempat mereka bekerja dibandingkan mencari peluang kerja di tempat lain. Bagi organisasi, kondisi ini memberikan keuntungan karena dapat menekan kebutuhan biaya yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, sehingga penggunaan anggaran menjadi lebih efektif dan efisien.

#### **3. Peningkatan kualitas pelayanan**

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga berpengaruh positif terhadap kualitas layanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, sikap yang lebih ramah, serta komitmen yang lebih kuat dalam

memberikan pelayanan yang optimal. Kondisi ini pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus memperkuat reputasi organisasi.

#### 4. Inovasi dan kreativitas

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih berinovasi dan berkreasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki dorongan untuk mengemukakan gagasan-gagasan baru, mencari solusi yang kreatif, serta berkontribusi secara aktif dalam upaya perbaikan dan pengembangan inovasi di dalam organisasi.

#### 5. Citra dan *employer branding*

Organisasi yang berhasil menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki citra yang positif, baik di kalangan karyawan maupun masyarakat luas. Kondisi tersebut berperan dalam menjaga dan meningkatkan *employer branding*, yakni reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang baik, nyaman, dan menarik bagi calon karyawan potensial.

#### 6. Meningkatkan keterikatan dan keterlibatan Pegawai:

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan tingkat keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan rasa keterikatan yang lebih kuat serta tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam mendukung berbagai upaya dan tujuan organisasi.

Manfaat kepuasan kerja menurut (Syarweny dkk. 2024) yaitu :

1. Mendorong peningkatan produktivitas kerja serta kinerja karyawan.

2. Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi (*turnover*).
3. Mendukung terjaganya kesejahteraan karyawan, baik secara mental maupun fisik.

Manfaat kepuasan kerja menurut Fauzia Agustini dalam (Syarifuddin dkk. 2023) sebagai berikut:

1. Mendorong peningkatan kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Meningkatkan semangat dan antusiasme karyawan dalam bekerja.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara berkelanjutan.
4. Mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan.
5. Menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
6. Memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi

### **2.1.5.3. Teori Kepuasan Kerja**

Teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja diantaranya :

1. Teori Dua Faktor (Herzberg)

Teori ini menjelaskan karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Herzberg menyimpulkan bahwa terdapat seperangkat kondisi ekstrinsik yang berkaitan dengan konteks pekerjaan (*job context*), yang apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Namun, keberadaan kondisi tersebut tidak serta-merta mampu meningkatkan motivasi kerja, melainkan berfungsi untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan. Kondisi-

kondisi ini dikenal sebagai faktor ketidakpuasan (*dissatisfiers*) atau faktor pemeliharaan (*hygiene factors*). Faktor-faktor tersebut meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas supervisi, serta kualitas hubungan interpersonal, baik dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan (Nimran dan Amirullah 2022).

## 2. *Discrepancy Theory*

Teori yang dilandasi, seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya, maka para pekerja membandingkan pekerjaannya (*Ideal Job*). Jika harapan seseorang akan pekerjaan yang ideal tersebut tinggi dan ternyata tidak ditemukan pada pekerjaannya sekarang, maka pekerja itu tidak terpuaskan. Teori ketidaksesuaian ini merupakan gabungan dari kontribusi teori dua faktor Herzberg (1971), teori kebutuhan Aldefler (1969) dan Maslow (1943), teori motivasi instrinsik Deci, (1975) dan teori equitas Adams, (1963). Proses yang terjadi adalah menanggapi ketidaksesuaian yang diterima seseorang dengan aspek pekerjaan yang terjadi.

Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan individu akan tercapai apabila kondisi yang dialami secara nyata sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara kondisi faktual dan harapan individu, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Sebaliknya, semakin besar kesenjangan antara kondisi yang dialami dengan kondisi yang diharapkan, maka semakin tinggi pula tingkat ketidakpuasan yang muncul (Nimran dan Amirullah 2022) .

### 3. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Tingkat kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dipengaruhi oleh persepsinya terhadap adanya keadilan dalam suatu situasi. Perasaan adil (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) tersebut terbentuk melalui proses perbandingan antara dirinya dengan individu lain yang memiliki kedudukan atau karakteristik yang relatif sebanding, baik di lingkungan kerja yang sama maupun di tempat lain (Wicaksana, Asrunputri, dan Ramadhania 2021).

### 4. *Value Theory*

Menurut teori ini, kepuasan kerja tercapai pada tingkat ketika hasil yang diperoleh dari pekerjaan sesuai dengan harapan individu. Semakin besar kesesuaian antara hasil yang diterima dan yang diharapkan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Inti dari kepuasan kerja dalam teori ini terletak pada selisih antara kondisi pekerjaan yang dimiliki dengan kondisi yang diinginkan oleh individu, di mana semakin besar kesenjangan tersebut, semakin rendah tingkat kepuasan yang muncul (Wicaksana, Asrunputri, dan Ramadhania 2021).

### 5. *Theory of Work Adjustment (TWA)*

Teori TWA dikembangkan pada tahun 1960 oleh Lloyd H. Lofquist dan Rene V. Dawis yang merupakan psikolog dari University of Minnesota. Model Theory of Work Adjustment mengukur 6 nilai dengan 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut meliputi:

### 1. *Achievement*

- a. *Ability Utilization* merujuk pada sejauh mana kecakapan, kemampuan, dan potensi yang dimiliki karyawan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam pelaksanaan pekerjaannya.
- b. *Achievement* menggambarkan tingkat pencapaian atau prestasi kerja yang berhasil diraih karyawan selama menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

### 2. *Comfort*

- a. *Activity* merujuk pada berbagai bentuk aktivitas yang dilakukan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
- b. *Variety* menunjukkan tingkat keberagaman tugas atau variasi pekerjaan yang dapat dilakukan karyawan dalam pekerjaannya.
- c. *Security* menggambarkan rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.
- d. *Independence* mencerminkan tingkat kemandirian karyawan dalam melaksanakan tugas dan mengambil keputusan kerja.
- e. *Compensation* merupakan seluruh bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi kerjanya.
- f. *Working Conditions* menunjukkan kondisi lingkungan kerja tempat karyawan melaksanakan aktivitas pekerjaannya.

### 3. *Status*

- a. *Advancement* merujuk pada peluang kemajuan atau perkembangan karier yang dicapai individu selama bekerja.

- b. *Authority* menunjukkan tingkat wewenang yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas dan pengambilan keputusan kerja.
- c. *Recognition* menggambarkan bentuk penghargaan atau pengakuan yang diberikan atas hasil dan kontribusi pekerjaan yang telah dilakukan.
- d. *Social Status* mencerminkan tingkat kedudukan sosial serta rasa harga diri yang dirasakan individu sebagai dampak dari pekerjaan yang dijalannya.

#### 4. *Alturism*

- a. *Co-workers* merujuk pada rekan kerja yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.
- b. *Social Service* menggambarkan perasaan dan kepedulian sosial karyawan terhadap lingkungan kerja serta dampak sosial dari pekerjaannya.
- c. *Moral values* mencerminkan nilai-nilai moral yang dianut karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, seperti perasaan tanggung jawab, rasa bersalah, atau keterpaksaan dalam menyelesaikan tugas.

#### 5. *Safety*

- a. *Company Policies and Practices* merujuk pada kebijakan serta praktik organisasi yang diterapkan secara adil dan konsisten kepada seluruh karyawan.
- b. *Supervision-Human Relations* menggambarkan bentuk dukungan organisasi melalui hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan karyawan.
- c. *Supervision-Technical* menunjukkan bimbingan, arahan, dan bantuan teknis yang diberikan oleh atasan kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan.

## 6. *Autonomy*

- a. *Creativity* merujuk pada kemampuan dan ruang yang dimiliki karyawan untuk mengekspresikan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. *Responsibility* mencerminkan tingkat tanggung jawab yang diemban dan dijalankan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban kerjanya.

Hipotesis utama dari *Theory of Work Adjustment* menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara sistem insentif dan dorongan yang ada di lingkungan kerja dengan kebutuhan dan harapan individu (Wicaksana, Asrunputri, dan Ramadhania 2021).

### 2.1.5.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, yang pada gilirannya menentukan kualitas kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut Kreitner & Kinicki dalam (Wicaksana, Asrunputri, dan Ramadhania 2021), terdapat lima faktor utama yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

#### 1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Tingkat kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhan dan harapannya

#### 2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan kerja muncul sebagai hasil dari pemenuhan harapan individu terhadap pekerjaannya. Pemenuhan harapan ini mencerminkan selisih antara apa yang diharapkan dengan apa yang sebenarnya diperoleh. Jika harapan lebih

tinggi daripada hasil yang diterima, individu akan merasa tidak puas. Sebaliknya, kepuasan muncul ketika hasil yang diperoleh melebihi harapan yang dimiliki.

### 3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu bahwa pekerjaannya mampu memenuhi nilai-nilai kerja yang dianggap penting bagi dirinya.

### 4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap tingkat keadilan dalam perlakuan yang diterimanya di lingkungan kerja.

### 5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sifat pribadi dan faktor genetik individu. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik pribadi memiliki peran penting dalam menjelaskan tingkat kepuasan kerja, selain pengaruh dari karakteristik lingkungan pekerjaan itu sendiri.

Menurut pendapat Busro dalam (Ruki 2024), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang individu, yaitu:

#### a. Faktor Psikologi

Faktor ini berkaitan dengan aspek psikologis individu yang memengaruhi kepuasan kerja, termasuk minat, tingkat kenyamanan dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta bakat dan kemampuan yang dimiliki.

#### b. Faktor Sosial

Faktor ini mencakup interaksi sosial di lingkungan kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja, atasan, maupun karyawan dengan jenis pekerjaan berbeda. Hubungan sosial tersebut turut berperan dalam membentuk kepuasan kerja.

#### c. Faktor Fisik

Faktor ini terkait dengan kondisi fisik tempat bekerja, termasuk jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan seperti suhu, pencahayaan, sirkulasi udara, serta kondisi kesehatan dan usia karyawan.

#### d. Faktor Finansial

Faktor ini mencakup aspek finansial yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti sistem dan besaran gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, serta kesempatan promosi dalam organisasi.

Menurut Sutrisno dalam (Sariwulan dan Ghofar 2024), ada beberapa faktor dari kepuasan kerja yaitu:

##### 1. Gaji

Gaji merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan merasa puas apabila kompensasi yang diterima sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, serta kebutuhan hidup yang harus dipenuhi.

##### 2. Keamanan kerja

Jaminan akan keberlangsungan pekerjaan membuat karyawan merasa tenang dan tidak khawatir kehilangan pekerjaannya. Rasa aman ini berpengaruh besar terhadap motivasi dan loyalitas.

### 3. Kesempatan untuk maju

Adanya peluang promosi, peningkatan karier, dan pengembangan diri menjadi dorongan kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

### 4. Manajemen dan perusahaan

Sistem manajemen yang baik, profesional, dan transparan akan memberikan kepercayaan bagi karyawan. Kebijakan perusahaan yang berpihak pada kesejahteraan pegawai juga meningkatkan kepuasan kerja.

### 5. Pengawas dan atasan

Peran pengawas dan atasan sangat penting dalam memberikan arahan, bimbingan, serta sikap adil terhadap bawahan. Hubungan kerja yang baik dengan atasan akan memengaruhi kepuasan pegawai.

### 6. Faktor intrinsik perusahaan

Hal ini berkaitan dengan nilai-nilai, budaya, dan visi misi organisasi. Jika karyawan merasa selaras dengan budaya perusahaan, mereka akan lebih puas dan berkomitmen tinggi.

### 7. Kondisi kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung fasilitas memadai dapat meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja.

### 8. Aspek sosial di dalam pekerjaan

Hubungan antarpegawai yang harmonis, kerja sama tim yang solid, dan suasana kekeluargaan di tempat kerja akan memperkuat kepuasan kerja.

## 9. Komunikasi

Komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah antara pimpinan dengan karyawan sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman dan meningkatkan rasa dihargai.

## 10. Fasilitas perusahaan

Fasilitas seperti ruang kerja yang layak, peralatan yang memadai, sarana transportasi, maupun fasilitas kesejahteraan lainnya dapat memengaruhi tingkat kepuasan pegawai.

### **2.1.5.5. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja merupakan tanda atau ciri yang mencerminkan karakteristik, sekaligus ukuran untuk menilai objek atau aktivitas tertentu terkait kepuasan karyawan atau pegawai. Adapun makna dari indikator kepuasan kerja yaitu tanda-tanda yang ditunjukkan melalui sikap individu dalam melakukan tanggung jawab pekerjaannya. Menurut Luthans dalam (Ruki 2024), indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi beberapa aspek berikut:

#### 1. Pekerjaan itu sendiri

Indikator ini mengacu pada sejauh mana karyawan menilai pekerjaannya menarik, mampu memberikan kesempatan untuk belajar, serta menyediakan peluang untuk memikul tanggung jawab.

#### 2. Upah atau gaji

Indikator ini mencakup besaran kompensasi finansial yang diterima karyawan serta sejauh mana mereka menilai kompensasi tersebut adil dalam konteks organisasi.

### 3. Kesempatan untuk kenaikan jabatan atau promosi dalam karier

Indikator ini mencerminkan sejauh mana perusahaan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang secara pribadi, memperoleh tanggung jawab yang lebih besar, dan meningkatkan status sosial. Tingkat kepuasan terkait erat dengan penerapan proses promosi yang adil dan transparan.

### 4. Supervisi

Indikator ini mencerminkan kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan teknis serta dukungan yang diperlukan oleh karyawan untuk menjalankan tugasnya secara efektif.

### 5. Rekan kerja

Indikator ini mengacu pada sejauh mana dukungan diberikan oleh rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan erat di antara anggota tim dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan.

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan dalam (Putranti dkk. 2021) meliputi:

#### 1. Kesetiaan

Mengukur tingkat kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini tercermin dari kesediaan karyawan untuk menjaga dan membela organisasi, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, dari potensi ancaman atau gangguan.

#### 2. Kemampuan

Menilai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dapat dicapai karyawan sesuai dengan uraian tugas yang dimilikinya.

### 3. Kejujuran

Mengukur tingkat kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas dan memenuhi komitmen atau perjanjian yang telah disepakati.

### 4. Kreativitas

Menilai kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, memecahkan masalah secara kreatif, dan berkontribusi dalam inovasi pekerjaan.

### 5. Kepemimpinan

Menilai kemampuan karyawan, terutama bagi mereka yang memimpin, untuk menunjukkan pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, serta mampu memotivasi bawahan agar bekerja secara efektif.

### 6. Tingkat gaji

Menilai sejauh mana jumlah gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan, sehingga mereka merasa puas.

### 7. Kompensasi tidak langsung

Mengukur pemberian balas jasa atau imbalan tambahan yang layak kepada karyawan atas tenaga, waktu, pemikiran, dan prestasi yang mereka berikan, sebagai kontribusi dalam membantu perusahaan mencapai tujuan.

### 8. Lingkungan Kerja

Menilai sejauh mana kondisi lingkungan kerja mendukung kenyamanan dan rasa aman karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

## **2.2. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penelitian-penelitian yang relevan digunakan sebagai landasan dalam penyusunan suatu penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk memahami hasil-

hasil yang telah dicapai oleh peneliti sebelumnya, sekaligus menyediakan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung pelaksanaan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini disajikan tabel yang memuat penelitian-penelitian relevan:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
1	(M. Nasution dkk. 2023)  <i>Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)</i>	Peran Kepemimpinan Demokratis dan Dukungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi kerja	Kepemimpinan yang bersifat demokratis berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga memudahkan pemimpin dalam memberikan motivasi dan membimbing karyawan secara lebih efektif
2	(Harahap dan Tirtayasa 2020)  <i>Maneggio: jurnal ilmiah magister manajemen</i>	Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, secara simultan, ketiga variabel tersebut secara bersama-sama juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
3	(Hendra 2020)	pengaruh budaya organisasi, pelatihan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
	<i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i>	dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	parsial budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
4	(Jufrizen dan Sitorus 2021)  <i>Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora</i>	Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening	Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan penting: motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja; kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, disiplin kerja tidak mampu memediasi pengaruh

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
			motivasi kerja terhadap kinerja, tetapi mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
5.	(Astuti, Akbar, dan Hasibuan 2021)  <i>Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora</i>	Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu pula pelatihan yang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kombinasi motivasi dan pelatihan secara bersama-sama turut berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
6.	(Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021)  <i>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen</i>	Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara kemampuan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
			<p>kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun tidak signifikan. Secara tidak langsung, kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.</p>
7.	<p>(Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022)</p> <p><i>Jurnal Niagawan (2022)</i></p>	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Silangit</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, demikian pula kepemimpinan. Selain itu, secara simultan, kepuasan kerja, motivasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama memberikan</p>

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
			pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
8.	(Suhanta, Jufrizen, dan Pasaribu 2022)  <i>Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)</i>	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, komunikasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai variabel moderator, baik dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan maupun pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai
9.	(Sartika dan Khair 2022)  <i>Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)</i>	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dosen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di Politeknik Ganesha Medan. Secara

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
			parsial, masing-masing variabel juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, baik lingkungan kerja, kepuasan kerja, maupun OCB
10.	(Johnson, Newman, dan Shamroukh 2025)  <i>Journal of Health Organization and Management</i>	<i>Perceptions of organizational culture among non-patient-facing health system employees</i>	Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan transparan mampu meningkatkan kolaborasi serta keterlibatan pegawai, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.
11.	(Xu dan Farris 2022)  <i>Journal of General Management</i>	The influence of leadership styles and supervisor communication on employee burnout	Penelitian menunjukkan bahwa hanya kepemimpinan relasional yang memiliki hubungan positif dengan kepuasan komunikasi. Kepuasan komunikasi, pada gilirannya, berperan dalam menurunkan tingkat kelelahan emosional dan depersonalisasi karyawan sekaligus meningkatkan prestasi pribadi. Secara

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
			keseluruhan, temuan ini menekankan pentingnya membangun hubungan yang kuat antara supervisor dan karyawan untuk mengurangi kelelahan kerja.
12.	(Isgunandar, Mulyani, dan Niswaty 2022)  <i>Pinisi Journal of Education and Management</i>	<i>The Effect of Democratic Leadership Style on Employee Performance at</i> PDpark Makassar Raya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis bersifat terbuka terhadap karyawan, sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka. Hal ini terjadi karena karyawan dapat bekerja sama secara efektif dan menyampaikan pendapatnya secara langsung kepada pimpinan.
13.	(Mandira dan Dewi 2022)  <i>Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi</i>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, sistem kompensasi, dan komunikasi semuanya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis juga berpengaruh signifikan terhadap kompensasi,

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
			sementara komunikasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan demokratis maupun kinerja karyawan.
14.	(Prasetya dan Kartikawangi 2021)  <i>Jurnal Aspikom</i>	<i>Corporate Culture and Internal Communication Influence on Millennial Employee Engagement</i>	Komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai, sekaligus berdampak positif pada pembentukan sikap kerja yang lebih baik.
15.	(Praditya, Mulyono, dan Hendrakusuma 2024)  <i>International Journal of Social Science and Human Research</i>	<i>The Influence of Communication, Education and Training on Employee Performance through Motivation</i>	komunikasi yang efektif memfasilitasi kerja sama tim, mengurangi kesalahpahaman, dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja pegawai.
16.	(Afriza 2023)  <i>Produktif: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi</i>	<i>Maximizing Productivity: The Power of Standard Operating Procedure, Work Environment and Communication</i>	Lingkungan kerja yang kondusif dan komunikasi yang efektif secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
17.	(Kurniawan 2023) <i>SAJMR Southeast Asian Journal of Management and Research</i>	<i>Job Satisfaction and Employee Performance in Indonesia</i>	Menyimpulkan bahwa komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
18.	(Fahmi, Wibisono, dan Satriawan 2021) <i>Inobis Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia</i>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai
19.	(Purnamarini 2021) <i>Asset Jurnal Manajemen Dan Bisnis</i>	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pelestarian Situs Manusia Purba Sangiran	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka.
20.	(Olivia dan Rozak 2022)	Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Faktor Yang	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan

No	Nama/Sumber	Judul	Hasil Penelitian
	<i>Jurnal Ekonomi Efektif</i>	Mempengaruhi Kinerja Pegawai	pengaruh faktor-faktor seperti lingkungan kerja dan sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai.

### 2.3. Kerangka Berpikir / Konseptual

Kerangka pemikiran teoritis merupakan sebuah keterkaitan antara sebuah konsep dengan konsep lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Kerangka ini menjelaskan hubungan konsep dasar penelitian dengan tema pembahasan yang dilakukan, serta menggabungkan teori-teori yang digunakan juga. Dengan menggabungkan berbagai konsep, penelitian, teori dan landasan mendasar maka pemikiran teoritis dibuat melalui gambar yang sesuai dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan, berikut kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini:

#### 2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan partisipasi aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian ruang untuk menyampaikan pendapat, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan suportif. Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan ini terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (M. Nasution dkk. 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang demokratis dapat secara langsung meningkatkan kinerja

karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya demokratis dinilai mampu memberikan motivasi yang lebih efektif kepada karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan pencapaian kinerja yang optimal.

Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Isgunandar, Mulyani, dan Niswaty 2022), yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis cenderung bersifat terbuka terhadap karyawan, sehingga mampu mendorong kerja sama tim dan memfasilitasi komunikasi dua arah. Hal ini meningkatkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Lebih lanjut, (Mandira dan Dewi 2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka juga mencatat bahwa kepemimpinan demokratis berdampak terhadap kompensasi dan komunikasi yang baik dalam organisasi, yang secara bersama-sama mendukung produktivitas pegawai.

Kaitan antara kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kinerja juga diteliti oleh (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022). Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan bersama dengan motivasi dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan demokratis menjadi salah satu elemen penting dalam menciptakan kepuasan dan semangat kerja yang berdampak pada pencapaian kinerja organisasi.

Penelitian oleh (Fahmi, Wibisono, dan Satriawan 2021) menyoroti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang kemudian memediasi pengaruh tersebut terhadap kinerja. Artinya, kepemimpinan demokratis tidak hanya

berpengaruh secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Bahkan dalam konteks budaya kerja organisasi dan komunikasi internal, (Xu dan Farris 2022) menekankan bahwa kepemimpinan relasional yang merupakan bagian dari pendekatan demokratis dapat meningkatkan kepuasan komunikasi, menurunkan kelelahan emosional, dan meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Gaya ini menciptakan iklim kerja yang positif, memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, serta memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik karena merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses kerja. Maka, organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis memiliki peluang besar untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas SDM secara berkelanjutan.

### **2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja memberikan dorongan internal bagi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan hasil kerja yang optimal. Motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja dengan semangat, fokus, dan penuh tanggung jawab, sehingga berdampak langsung pada hasil kerja yang lebih produktif dan berkualitas. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh

(Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021) menemukan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki dorongan internal yang kuat untuk bekerja, mereka cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, kepuasan kerja juga ditemukan sebagai variabel yang turut memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja, meskipun dalam penelitian tersebut tidak signifikan secara statistik sebagai variabel mediasi.

Temuan serupa juga diperkuat oleh (Astuti, Akbar, dan Hasibuan 2021) yang dalam penelitiannya pada PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan, menyatakan bahwa secara parsial motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan termotivasi, baik karena faktor intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan pencapaian, maupun ekstrinsik seperti penghargaan dan promosi, maka kinerja mereka akan meningkat. Lebih lanjut, (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022) dalam penelitiannya di PT. Angkasa Pura II juga menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga menegaskan bahwa motivasi, bersama dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan, memberikan pengaruh simultan terhadap peningkatan kinerja.

Penelitian oleh (Jufrizen dan Sitorus 2021) meneliti hubungan antara motivasi kerja dan kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, meskipun disiplin kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Ini memperkuat pandangan bahwa motivasi memiliki efek langsung yang kuat terhadap pencapaian hasil kerja. Di lingkungan akademik, (Hendra 2020) juga

menemukan bahwa motivasi, bersama dengan budaya organisasi dan pelatihan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Motivasi menjadi pendorong utama dalam mengarahkan perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Penelitian oleh (Harahap dan Tirtayasa 2020) dalam penelitiannya di PT. Angkasa Pura II menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi bukan hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga menjadi bagian dari kombinasi variabel psikologis dan perilaku yang membentuk performa kerja pegawai. Studi oleh (Fahmi, Wibisono, dan Satriawan 2021) bahkan menunjukkan bahwa motivasi kerja, bersama gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya, motivasi memiliki peran ganda, baik sebagai pendorong langsung kinerja maupun sebagai faktor yang meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada performa pegawai.

Temuan penelitian oleh (Kurniawan 2023) menyimpulkan bahwa motivasi kerja, bersama komunikasi dan kepuasan kerja, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Indonesia. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks nasional, motivasi tetap menjadi aspek esensial dalam strategi peningkatan kinerja SDM. Terakhir, (Purnamarini 2021) dalam studinya di Balai Pelestarian Situs Manusia Purba Sangiran menemukan bahwa motivasi dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai, mempertegas bahwa kesejahteraan psikologis dan dorongan internal memainkan peranan penting dalam produktivitas kerja.

### 2.3.3. Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi kerja merupakan aspek vital dalam organisasi yang berperan penting dalam menciptakan pemahaman, koordinasi, dan kolaborasi yang efektif antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang baik mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, membangun kepercayaan, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian (Suhanta, Jufrizen, dan Pasaribu 2022) menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menegaskan bahwa komunikasi yang baik mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dan efektif dalam meningkatkan hasil kerja. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, artinya komunikasi akan lebih berdampak positif jika didukung oleh lingkungan kerja yang baik.

Dukungan terhadap pentingnya komunikasi juga terlihat dalam penelitian (Mandira dan Dewi 2022) yang dimuat dalam *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Mereka menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahkan, komunikasi juga memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan demokratis, yang artinya komunikasi yang terbuka dan partisipatif dapat memperkuat kepemimpinan yang mendukung kinerja.

Penelitian oleh (Prasetya dan Kartikawangi 2021) menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif meningkatkan keterlibatan pegawai dan produktivitas kerja. Dengan komunikasi yang baik, pegawai merasa lebih dihargai

dan terlibat dalam proses organisasi, sehingga lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Selanjutnya, studi oleh (Praditya, Mulyono, dan Hendrakusuma 2024) menekankan bahwa komunikasi yang baik memfasilitasi kolaborasi tim dan mengurangi miskomunikasi yang dapat menurunkan kinerja. Penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, yang menunjukkan bahwa komunikasi dapat meningkatkan semangat kerja yang kemudian berdampak positif terhadap produktivitas.

Temuan dalam penelitian (Afriza 2023) menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif, bersama dengan lingkungan kerja yang baik, secara signifikan meningkatkan produktivitas pegawai. Komunikasi di sini tidak hanya terbatas pada instruksi kerja, tetapi juga meliputi kejelasan peran, umpan balik, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, (Kurniawan 2023) mengungkapkan bahwa komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat argumen bahwa komunikasi merupakan salah satu komponen utama dalam menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi kerja memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah tidak hanya meningkatkan pemahaman tugas dan koordinasi kerja, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang positif dan memperkuat hubungan sosial di tempat kerja. Oleh

karena itu, organisasi perlu secara aktif mengembangkan strategi komunikasi internal yang efektif untuk mendorong kinerja pegawai yang optimal.

#### **2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan demokratis ditandai dengan keterbukaan, pemberian ruang partisipasi kepada pegawai dalam proses pengambilan keputusan, serta komunikasi dua arah yang intensif antara atasan dan bawahan. Kondisi ini memungkinkan pegawai merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Penelitian (M. Nasution dkk. 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan yang bersifat demokratis mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan motivasi tersebut menjadi faktor yang mendorong tercapainya kepuasan kerja. Pemimpin yang demokratis lebih mudah membangun hubungan interpersonal yang baik, sehingga mampu memberikan motivasi secara efektif kepada bawahannya.

Hal senada diungkapkan oleh (Isgunandar, Mulyani, dan Niswaty 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis cenderung bersifat terbuka terhadap karyawan, sehingga mendorong kerja sama tim dan pemberian pendapat secara langsung kepada pimpinan. Keterbukaan dan rasa dihargai yang timbul dari kepemimpinan ini memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian (Mandira dan Dewi 2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, selain berpengaruh langsung terhadap kinerja, juga berdampak signifikan terhadap variabel-variabel yang memengaruhi kepuasan kerja seperti komunikasi dan kompensasi. Semakin terbuka dan adil gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin besar kemungkinan pegawai merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Penelitian (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menekankan bahwa ketika gaya kepemimpinan yang digunakan adalah demokratis, maka pegawai merasa lebih dihargai, memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat, dan merasakan suasana kerja yang lebih suportif, sehingga tingkat kepuasan kerja pun meningkat.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai. Penerapan kepemimpinan yang memberikan ruang partisipasi, mengedepankan komunikasi, dan menghargai kontribusi pegawai terbukti mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja serta kepuasan dalam menjalankan tugas.

### **2.3.5. Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang sangat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih antusias, bersemangat, dan memiliki dorongan kuat untuk mencapai target kerja, yang pada akhirnya menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika

kebutuhan psikologis, sosial, dan penghargaan mereka terpenuhi melalui pekerjaan, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat.

Penelitian oleh (Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin besar pula kepuasan yang mereka alami dalam bekerja. Penelitian ini menekankan bahwa motivasi yang diberikan secara tepat dapat meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan.

Hal ini didukung oleh penelitian (Jufrizen dan Sitorus 2021), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, dan secara tidak langsung, disiplin kerja tersebut berdampak pada peningkatan kepuasan dan kinerja kerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih patuh terhadap aturan organisasi dan lebih fokus dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga mereka merasa lebih puas karena berhasil memenuhi ekspektasi pekerjaan.

Penelitian (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022) juga menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika pegawai mendapatkan dorongan internal maupun eksternal yang memadai untuk bekerja, mereka akan merasa lebih berdaya dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan terhadap lingkungan dan situasi kerja mereka.

Penelitian (Harahap dan Tirtayasa 2020) membuktikan bahwa motivasi bersama dengan disiplin dan kepuasan kerja, secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun secara parsial, motivasi tetap

menjadi faktor dominan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sebagai bagian dari kesejahteraan psikologis pegawai.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memainkan peranan penting dalam membentuk dan meningkatkan kepuasan kerja. Pemberian motivasi yang tepat, baik dalam bentuk penghargaan, pengakuan, peluang pengembangan diri, maupun lingkungan kerja yang suportif, terbukti mampu menciptakan pegawai yang lebih puas, loyal, dan produktif.

### **2.3.6. Pengaruh Komunikasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Komunikasi kerja merupakan salah satu elemen penting dalam lingkungan organisasi yang dapat membentuk suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang efektif mampu menjembatani kesenjangan informasi antara atasan dan bawahan, menciptakan pemahaman bersama atas tujuan organisasi, serta membangun hubungan kerja yang sehat antarpegawai. Ketika komunikasi dalam organisasi berjalan secara terbuka, jelas, dan dua arah, pegawai cenderung merasa dihargai, dimengerti, dan lebih puas terhadap pekerjaannya.

Penelitian oleh (Prasetya dan Kartikawangi 2021) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai. Keterlibatan yang tinggi sering kali berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja, karena pegawai merasa menjadi bagian penting dari organisasi. Hal ini memperkuat bahwa komunikasi yang baik bukan hanya alat, melainkan juga faktor pemenuhan kebutuhan psikologis pegawai.

Penelitian oleh (Xu dan Farris 2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan relasional yang ditandai dengan komunikasi yang memuaskan dapat meminimalisasi kelelahan emosional pegawai dan meningkatkan prestasi kerja. Penurunan stres kerja ini dapat menciptakan perasaan nyaman dan puas terhadap pekerjaan, yang berarti komunikasi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja, namun juga terhadap kesejahteraan emosional pegawai yang menjadi bagian dari kepuasan kerja.

Penelitian oleh (Johnson, Newman, dan Shamroukh 2025) ditemukan bahwa transparansi dalam komunikasi organisasi turut mendorong keterlibatan pegawai dan kolaborasi tim yang lebih baik. Kedua faktor ini, keterlibatan dan kolaborasi, telah terbukti memperkuat persepsi positif terhadap lingkungan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dalam penelitian (Mandira dan Dewi 2022) juga menunjukkan bahwa komunikasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ini, komunikasi yang baik memfasilitasi penyampaian tujuan, pemberian umpan balik, dan pemecahan masalah, yang semuanya mendukung terciptanya lingkungan kerja yang memuaskan dan menyenangkan bagi pegawai.

Kesimpulan penelitian (Praditya, Mulyono, dan Hendrakusuma 2024) mengungkapkan bahwa komunikasi yang baik mampu meningkatkan kolaborasi tim, mengurangi miskomunikasi, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dampak tidak langsung dari kondisi ini adalah meningkatnya kepuasan pegawai, karena beban kerja menjadi lebih ringan dan lingkungan kerja lebih suportif. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Afriza 2023) dalam penelitiannya, bahwa

komunikasi yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja yang baik merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan transparan membantu menciptakan kejelasan tugas, menumbuhkan rasa saling percaya, serta memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik, dan ketidakpuasan dalam pekerjaan.

### **2.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan adanya keselarasan antara harapan dan kenyataan yang dialami pegawai di lingkungan kerjanya, termasuk aspek kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, peluang pengembangan karier, serta kondisi kerja secara keseluruhan. Ketika pegawai merasa puas, mereka cenderung bekerja lebih produktif, berkomitmen terhadap organisasi, dan menunjukkan kinerja yang optimal. Berikut adalah uraian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, didasarkan pada referensi terkini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Silangit. Artinya, pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan performa yang

lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Demikian pula, (Sartika dan Khair 2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja dosen di Politeknik Ganesha Medan. Penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja tidak hanya relevan dalam konteks perusahaan swasta atau BUMN, tetapi juga penting dalam sektor pendidikan tinggi.

Penelitian oleh (Fahmi, Wibisono, dan Satriawan 2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa intervensi terhadap kepuasan kerja mampu menjadi jembatan penting yang memperkuat efek faktor lain terhadap kinerja. Penelitian (Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021) juga memberikan bukti yang serupa. Mereka menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dan meskipun kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja secara signifikan, ia tetap memiliki kontribusi terhadap peningkatan performa pegawai.

Penelitian oleh (Purnamarini 2021), dijelaskan bahwa kepuasan kerja dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Pelestarian Situs Manusia Purba Sangiran. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek afektif seperti kepuasan memberikan kontribusi besar dalam pencapaian target organisasi. Penelitian oleh (Olivia dan Rozak 2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Ini berarti bahwa lingkungan

kerja dan kompensasi hanya akan berdampak maksimal terhadap kinerja jika pegawai merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

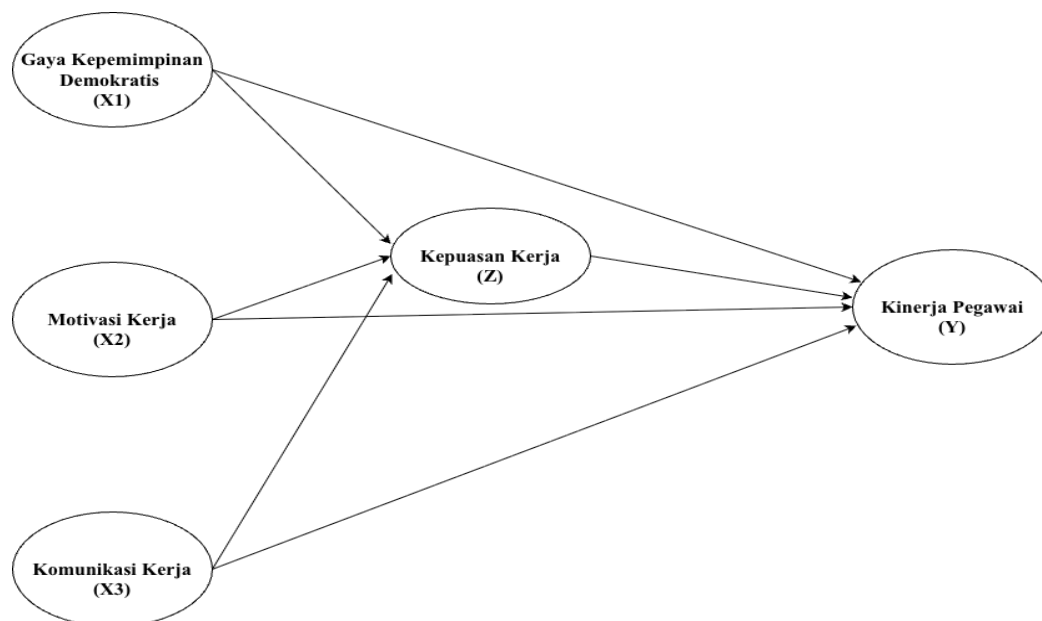
Temuan penelitian (Kurniawan 2023) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja, bersama dengan komunikasi dan motivasi, memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Indonesia. Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian integral dari sistem kerja yang sehat dan produktif. Dukungan terhadap pentingnya kepuasan kerja juga dapat ditemukan dalam studi oleh (Jufrizen dan Sitorus 2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja, dan keduanya berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Meski pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ditemukan tidak signifikan secara langsung, namun melalui disiplin kerja, efeknya tetap terasa dalam peningkatan output pegawai.

Berdasarkan berbagai studi tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta peluang pengembangan karier agar pegawai merasa dihargai dan puas, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja secara berkelanjutan.

#### **2.3.8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara Gaya

Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Komunikasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai berikut :



Sumber : (Diolah Peneliti, 2026)

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

#### 2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang diajukan oleh peneliti sebagai jawaban atas permasalahan yang sedang diteliti. Dugaan ini belum tentu benar dan perlu diuji kebenarannya melalui penelitian. Hipotesis yang baik harus dapat diuji secara empiris, artinya dapat dibuktikan atau disangkal melalui data yang diperoleh dari lapangan. Data yang digunakan bisa berupa angka-angka, hasil wawancara, atau hasil observasi.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.

2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
3. Komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
4. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
6. Komunikasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
8. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Bappeda Kota Medan.
9. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Bappeda Kota Medan.
10. Komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Bappeda Kota Medan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono dalam (Prasetia 2022), penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrument penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengukur variabel-variabel penelitian secara numerik dan kemudian menganalisis data tersebut menggunakan statistik. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei, di mana data diperoleh dari sejumlah responden, yaitu pegawai Bappeda Kota Medan.

### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan Jl. Kapten Maulana Lubis Nomor 2 Medan. Waktu Penelitian mengemukakan secara rinci kapan penelitian dilakukan, mulai dari awal hingga akhir, serta membuat tabel jadwal atau *schedule* waktu penelitian. Waktu penelitian sudah dilakukan mulai dari Juli 2025 sampai Desember 2025.



ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bappeda Kota Medan. Dalam hal ini yang menjadi populasinya ialah Pegawai Bappeda Kota Medan yaitu berjumlah 60 orang.

Tabel 3. 2 Jumlah Pegawai Bappeda

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Sekretariat	14
2	Bidang Rendalev	13
3	Bidang PPM	12
4	Bidang PSDA	10
5	Bidang Inwil	11
Total		60

Sumber : data diolah

### 3.3.2. Sampel

Menurut (Irfan, Manurung, dan Hani 2024), sampel adalah wakil-wakil dari populasi. Sedangkan menurut Sugiyono dalam (Mamik 2015) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Menurut (Prasetia 2022), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Oleh karena itu dalam penelitian ini penulis menentukan semua populasi yang berjumlah 58 orang Pegawai yang terdiri dari CPNS dan PNS Bappeda Kota Medan kecuali Kepala Badan dan Peneliti sendiri.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Menurut (Mukhid 2021), Definisi operasional adalah definisi yang merujuk pada sifat-sifat suatu konsep atau objek yang dapat diamati dan diukur secara langsung. Secara tidak langsung definisi operasional itu akan menunjuk alat pengambil data yang cocok digunakan atau mengacu pada bagaimana mengukur suatu variabel. Penyusunan definisi operasional perlu dilakukan agar memudahkan pengukuran konsep atau konstruk yang diamati yang sedang diselidiki. Di samping itu, penyusunan definisi operasional memungkinkan orang lain melakukan hal yang serupa sehingga apa yang dilakukan oleh peneliti terbuka untuk diuji kembali oleh orang lain.

Definisi operasional bertujuan untuk menjelaskan sejauh mana variabel berhubungan dengan satu atau lebih faktor lain, sekaligus memudahkan peneliti dalam membahas dan menganalisis penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, definisi operasional mencakup:

#### 1. Variabel dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi fokus utama penelitian dan sering disebut sebagai variabel terikat. Esensi suatu masalah dalam penelitian akan lebih mudah dipahami dengan mengenali variabel dependen yang digunakan dalam model. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Pegawai (Y).

#### 2. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang berperan sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen).

Variabel intervening, juga dikenal sebagai variabel perantara atau mediator, adalah variabel yang terletak di antara variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat) dalam sebuah penelitian. Variabel ini menjelaskan bagaimana atau mengapa variabel independen memengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah Kepuasan Kerja (Z).

### 3. Variabel independen

Variabel independen adalah variabel yang memengaruhi variabel dependen, baik secara positif maupun negatif, dan sering disebut juga sebagai variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel independen meliputi Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Komunikasi Kerja (X3).

Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, dalam periode waktu tertentu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja</li> <li>2. Perilaku kerja</li> <li>3. Disiplin kerja</li> <li>4. Produktivitas kerja</li> </ol> (Permen PAN RB no. 6 Tahun 2022 dan Perwal Kota Medan no. 51 Tahun 2024)	Skala Likert
2	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui proses penilaian dan persepsi individu terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, seperti sistem penghargaan, tingkat tanggung jawab, kesesuaian antara harapan dan realitas kerja, serta kondisi kerja yang dihadapi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Upah atau gaji</li> <li>3. Kesempatan Promosi</li> <li>4. Supervisi (Atasan)</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol> Luthans dalam (Ruki 2024)	Skala Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
3.	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Gaya kepemimpinan Demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan keterlibatan aktif seluruh anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, serta mendorong kerja sama, keterbukaan, dan pelimpahan wewenang yang jelas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan kebebasan berpendapat kepada bawahannya</li> <li>2. Menyelesaikan masalah bersama-sama</li> <li>3. Melibatkan bawahan pada pengambilan keputusan</li> <li>4. Pemimpin menyampaikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya</li> <li>5. Meraih target organisasi dengan ide bersama</li> </ol> <p>(Apriyanto dan Iswadi 2020)</p>	Skala Likert
4.	Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar individu yang berfungsi untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja seseorang guna mencapai tujuan tertentu, baik yang bersifat personal maupun tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Balas jasa</li> <li>2. Kondisi Kerja</li> <li>3. Fasilitas Kerja</li> <li>4. Prestasi Kerja</li> <li>5. Pengakuan dari atasan</li> <li>6. Pekerjaan itu sendiri</li> </ol> <p>Afandi dalam (Purwantoro dkk. 2024)</p>	Skala Likert
5.	Komunikasi Kerja (X3)	Komunikasi kerja adalah proses atau rangkaian pertukaran informasi dan makna antar personal atau kelompok dalam lingkungan kerja yang bertujuan untuk mencapai pemahaman bersama, mengoordinasikan tindakan, serta menciptakan hubungan kerja yang efektif dan produktif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemudahan dalam memperoleh informasi</li> <li>2. intensitas komunikasi</li> <li>3. Efektifitas komunikasi</li> <li>4. tingkat pemahaman pesan</li> <li>5. perubahan sikap</li> </ol> <p>Mangkunegara dalam (E. K. Nasution 2024)</p>	Skala Likert

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum melakukan pengumpulan data, peneliti perlu terlebih dahulu menentukan metode pengumpulan data yang akan digunakan. Alat atau instrumen pengumpulan data harus memenuhi kriteria validitas (kesahihan) dan

reliabilitas (konsistensi). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data, antara lain:

1. Kuesioner, yaitu alat pengumpulan data yang berbentuk daftar pertanyaan yang disebarakan kepada responden untuk menjawab secara tertulis. Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka (yang memungkinkan responden memberikan tanggapan yang lebih luas) atau tertutup (yang menyediakan pilihan jawaban yang telah ditentukan). Metode ini memiliki keunggulan dalam hal biaya yang efisien dan kemampuan untuk menjangkau banyak responden dalam waktu yang relatif singkat. Kuesioner juga memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data kuantitatif, yang kemudian dapat dianalisis secara statistik. Namun, pengembangan kuesioner yang baik memerlukan perhatian khusus dalam merumuskan pertanyaan agar jelas dan mudah dipahami oleh responden.

Tabel 3. 4 Skala Likert

Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

2. Studi dokumentasi, yaitu studi yang melibatkan pengumpulan data dari dokumen atau catatan yang sudah ada dan relevan dengan topik penelitian. Dokumen tersebut bisa berupa arsip, laporan penelitian sebelumnya, artikel jurnal, data statistik, dan lain-lain. Menggunakan studi dokumentasi membantu

peneliti dalam memperoleh informasi yang dapat memberikan konteks atau latar belakang yang kuat untuk penelitian yang sedang dilakukan.

### 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan, seperti butir-butir pertanyaan dalam angket, benar-benar tepat untuk mengukur konsep yang dimaksud. Pengujian validitas menilai sejauh mana instrumen tersebut akurat dan layak digunakan sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen terbukti valid, maka hasil pengukuran yang diperoleh juga akan cenderung akurat dan dapat dipercaya (Irfan, Manurung, dan Hani 2024). Penelitian ini melibatkan 30 responden sebagai sampel, dan analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS versi 4 untuk menguji validitas konvergen maupun diskriminan melalui model pengukuran (*outer model*).

##### a. *Validitas Convergent*

Tabel 3. 5 Hasil Uji *Validitas Convergent* Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		<i>Loading Factor</i> > 0,70	AVE > 0,50	
Gaya Kepemimpinan Demokratis	X1.1	0.748	0,663	Valid
	X1.2	0.774		Valid
	X1.3	0.817		Valid
	X1.4	0.828		Valid
	X1.5	0.882		Valid
	X1.6	0.839		Valid
	X1.7	0.750		Valid
	X1.8	0.811		Valid

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		<i>Loading Factor</i> > 0,70	AVE > 0,50	
	X1.9	0.791		Valid
	X1.10	0.886		Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3.5 dapat dilihat bahwa uji validitas dari setiap item pada variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) menunjukkan bahwa setiap item dari variabel memiliki nilai *loading factor* yang > 0,70, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,663 dimana nilai tersebut > 0,50. Maka dengan demikian setiap item dapat dinyatakan valid.

Tabel 3. 6 Hasil Uji *Validitas Convergent* Variabel Motivasi Kerja (X2)

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		<i>Loading Factor</i> > 0,70	AVE > 0,50	
Motivasi Kerja	X2.1	0.873	0,679	Valid
	X2.2	0.780		Valid
	X2.3	0.764		Valid
	X2.4	0.932		Valid
	X2.5	0.880		Valid
	X2.6	0.761		Valid
	X2.7	0.760		Valid
	X2.8	0.816		Valid
	X2.9	0.762		Valid
	X2.10	0.842		Valid
	X2.11	0.873		Valid
	X2.1	0.818		Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3.6 dapat dilihat bahwa uji validitas dari setiap item pada variabel Motivasi Kerja (X2) menunjukkan bahwa setiap item dari variabel memiliki nilai *loading factor* yang > 0,70, dan nilai *Average Variance Extracted*

(AVE) sebesar 0,679 dimana nilai tersebut  $> 0,50$ . Maka dengan demikian setiap item dapat dinyatakan valid.

Tabel 3. 7 Hasil Uji *Validitas Convergent* Variabel Komunikasi Kerja (X3)

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		Loading Factor $> 0,70$	AVE $> 0,50$	
Komunikasi Kerja	X3.1	0.863	0,687	Valid
	X3.2	0.771		Valid
	X3.3	0.806		Valid
	X3.4	0.884		Valid
	X3.5	0.838		Valid
	X3.6	0.801		Valid
	X3.7	0.815		Valid
	X3.8	0.785		Valid
	X3.9	0.823		Valid
	X3.10	0.892		Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3.7 dapat dilihat bahwa uji validitas dari setiap item pada variabel Komunikasi Kerja (X3) menunjukkan bahwa setiap item dari variabel memiliki nilai *loading factor* yang  $> 0,70$ , dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,687 dimana nilai tersebut  $> 0,50$ . Maka dengan demikian setiap item dapat dinyatakan valid.

Tabel 3. 8 Hasil Uji *Validitas Convergent* Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		<i>Loading Factor</i> $> 0,70$	AVE $> 0,50$	
	Z1.1	0.727	0,612	Valid

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		<i>Loading Factor</i> > 0,70	AVE > 0,50	
Kepuasan Kerja	Z1.2	0.710	0,612	Valid
	Z1.3	0.750		Valid
	Z1.4	0.737		Valid
	Z1.7	0.851		Valid
	Z1.5	0.812		Valid
	Z1.6	0.816		Valid
	Z1.8	0.835		Valid
	Z1.9	0.766		Valid
	Z1.10	0.802		Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3.8 dapat dilihat bahwa uji validitas dari setiap item pada variabel Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan bahwa setiap item dari variabel memiliki nilai *loading factor* yang > 0,70, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,612 dimana nilai tersebut > 0,50. Maka dengan demikian setiap item dapat dinyatakan valid.

Tabel 3. 9 Hasil Uji *Validitas Convergent* Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		<i>Loading Factor</i> > 0,70	AVE > 0,50	
Kepuasan Kerja	Y1.1	0.975	0,758	Valid
	Y1.2	0.906		Valid
	Y1.3	0.766		Valid
	Y1.4	0.933		Valid
	Y1.5	0.704		Valid
	Y1.6	0.932		Valid
	Y1.7	0.907		Valid

Variabel	No. Item	Kriteria Pengujian		Hasil
		<i>Loading Factor</i> > 0,70	AVE > 0,50	
	Y1.8	0.806		Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3.9 dapat dilihat bahwa uji validitas dari setiap item pada variabel Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan bahwa setiap item dari variabel memiliki nilai *loading factor* yang > 0,70, dan nilai *Avarage Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,758 dimana nilai tersebut > 0,50. Maka dengan demikian setiap item dapat dinyatakan valid.

*b. Validitas Discriminant*

Tabel 3. 10 Hasil Uji *Validitas Discriminant*

	<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Komunikasi Kerja</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
X1.1	0.748	0.493	0.642	0.633	0.507
X1.2	0.774	0.504	0.501	0.743	0.544
X1.3	0.817	0.440	0.509	0.699	0.673
X1.4	0.828	0.789	0.512	0.628	0.526
X1.5	0.882	0.613	0.629	0.760	0.633
X1.6	0.839	0.585	0.608	0.672	0.439
X1.7	0.750	0.880	0.552	0.604	0.345
X1.8	0.811	0.835	0.629	0.716	0.466
X1.9	0.791	0.614	0.804	0.519	0.402
X1.10	0.886	0.632	0.800	0.629	0.487
X2.1	0.785	0.873	0.518	0.623	0.445
X2.2	0.636	0.780	0.385	0.740	0.444
X2.3	0.436	0.764	0.438	0.396	0.328
X2.4	0.655	0.932	0.508	0.481	0.294
X2.5	0.630	0.880	0.507	0.500	0.193
X2.6	0.567	0.761	0.305	0.503	0.390
X2.7	0.562	0.760	0.322	0.507	0.460
X2.8	0.486	0.816	0.360	0.443	0.277

	<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Komunikasi Kerja</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
X2.9	0.663	0.762	0.637	0.637	0.379
X2.10	0.650	0.842	0.510	0.564	0.389
X2.11	0.659	0.873	0.559	0.554	0.228
X2.12	0.758	0.818	0.469	0.623	0.445
X3.1	0.570	0.347	0.863	0.372	0.284
X3.2	0.769	0.624	0.771	0.632	0.350
X3.3	0.576	0.498	0.806	0.555	0.279
X3.4	0.709	0.468	0.884	0.639	0.420
X3.5	0.547	0.469	0.838	0.511	0.407
X3.6	0.646	0.495	0.801	0.592	0.470
X3.7	0.542	0.499	0.815	0.343	0.181
X3.8	0.513	0.411	0.785	0.367	0.346
X3.9	0.583	0.448	0.823	0.405	0.261
X3.10	0.651	0.335	0.892	0.488	0.366
Y1.1	0.537	0.386	0.318	0.678	0.975
Y1.2	0.534	0.309	0.345	0.676	0.906
Y1.3	0.587	0.511	0.463	0.717	0.766
Y1.4	0.479	0.296	0.356	0.705	0.933
Y1.5	0.646	0.481	0.366	0.503	0.704
Y1.6	0.590	0.433	0.375	0.764	0.932
Y1.7	0.430	0.357	0.301	0.570	0.907
Y1.8	0.602	0.375	0.437	0.536	0.806
Z1.1	0.563	0.370	0.323	0.727	0.683
Z1.2	0.540	0.447	0.459	0.710	0.584
Z1.3	0.710	0.760	0.378	0.750	0.457
Z1.4	0.671	0.735	0.394	0.737	0.324
Z1.5	0.864	0.585	0.614	0.812	0.440
Z1.6	0.842	0.502	0.620	0.816	0.475
Z1.7	0.626	0.713	0.513	0.851	0.561
Z1.8	0.599	0.366	0.470	0.835	0.850
Z1.9	0.450	0.546	0.468	0.766	0.614
Z1.10	0.523	0.411	0.564	0.802	0.809

Sumber: data diolah, 2025

Hasil uji *validitas diskriminan* pada Tabel 3.10, yang dievaluasi melalui *cross loading*, memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki nilai yang lebih tinggi

pada konstruksinya sendiri dibandingkan pada konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki karakteristik unik dan berbeda signifikan satu sama lain.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut (Ghozali dan Latan 2015), uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Metode yang umum digunakan untuk menguji reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ( $\rho_A$ ). Menurut pendapat (Hair dkk. 2017) menyatakan bahwa sebuah instrumen dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70.

Tabel 3. 11 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i> ( $\rho_a$ )	<i>Composite Reliability</i> ( $\rho_c$ )
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.943	0.947	0.951
Motivasi Kerja	0.957	0.962	0.962
Komunikasi Kerja	0.950	0.959	0.956
Kepuasan Kerja	0.929	0.932	0.940
Kinerja Pegawai	0.953	0.961	0.961

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3.11 ditemukan hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, Komunikasi Kerja, Kepuasan Kerja dan variabel Kinerja Pegawai menunjukkan lebih besar dari 0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa setiap instrumen penelitian reliabel dan dapat diandalkan.

### 3.7. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yang menekankan pada pengumpulan dan pengolahan data dalam bentuk numerik. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas dan terukur mengenai fenomena yang diteliti, dengan memanfaatkan angka dan statistik sebagai alat analisis. Seluruh data dianalisis, dipresentasikan, dan dideskripsikan secara deduktif, dimulai dari teori-teori umum, kemudian divalidasi melalui observasi untuk menguji relevansi teori tersebut, sehingga kesimpulan dapat ditarik secara akurat. Hasil penelitian kemudian disajikan secara deskriptif, dengan tujuan mendeskripsikan data yang diperoleh sekaligus menjawab rumusan masalah penelitian

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik berupa *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path analysis*) pada variabel laten (Ghozali dan Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian ini memungkinkan pengujian secara simultan, baik terhadap model pengukuran maupun model struktural.

Tujuan penggunaan *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk melakukan prediksi, khususnya dalam memprediksi hubungan antar konstruk. Selain itu, PLS membantu peneliti memperoleh nilai variabel laten yang digunakan dalam proses prediksi. Variabel laten sendiri merupakan agregat linier dari indikator-indikator yang membentuknya.

*Weight estimate* digunakan untuk membentuk skor variabel laten, yang diperoleh berdasarkan spesifikasi *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yang menggambarkan hubungan antar indikator dengan konstraknya). Dengan pendekatan ini, *residual variance* dari variabel dependen baik variabel laten maupun indikator dapat diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang kuat karena tidak bergantung pada banyak asumsi, dan data yang digunakan tidak harus berdistribusi normal multivariat. Berbagai jenis indikator, mulai dari skala kategori, ordinal, interval, hingga rasio, dapat digunakan dalam model yang sama. Pengujian model struktural menggunakan PLS dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahapan utama. Pertama, analisis model pengukuran (*outer model*), yang meliputi: (a) reliabilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*), serta (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). Kedua, analisis model struktural (*inner model*), yang mencakup: (a) koefisien determinasi (*R-square*), (b) *F-square*, dan (c) pengujian hipotesis, yaitu pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) (Juliandi 2018). Model pengukuran variabel penelitian ini menggunakan *first order factor*. Dalam metode *Partial Least Square* (PLS), teknik analisis yang diterapkan adalah sebagai berikut:

### **3.7.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga

layak digunakan dalam penelitian. Analisis ini menitikberatkan pada hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang menyusunnya. Menurut (Juliandi 2018) analisis model pengukuran (*measurement model analysis* atau *outer model*) dalam SEM-PLS dilakukan melalui dua pengujian utama, yaitu: (1) *construct reliability and validity* dan (2) *discriminant validity*.

#### **3.7.1.1. Construct Reliability and Validity**

Validitas dan reliabilitas konstruk diuji untuk memastikan bahwa konstruk yang digunakan dapat diandalkan. Keandalan skor konstruk harus memenuhi standar tertentu agar layak digunakan. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk diperiksa melalui beberapa indikator, yaitu: Cronbach's Alpha untuk seluruh konstruk harus  $> 0,7$ ,  $Rho\_A > 0,7$ , *composite reliability*  $> 0,6$ , dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0,5$  (Juliandi 2018).

#### **3.7.1.2. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* mengukur sejauh mana sebuah konstruk berbeda dari konstruk lainnya, sehingga setiap konstruk benar-benar memiliki sifat yang unik. Metode terbaru yang dianggap paling tepat untuk menilai hal ini adalah *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT). Suatu konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai HTMT  $< 0,90$  (Juliandi 2018).

#### **3.7.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)**

Analisis model struktural (*inner model*), yang juga dikenal sebagai *inner relation*, *structural model*, atau *substantive theory*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif. Analisis *inner model* dilakukan

dengan beberapa pengujian, yaitu: (1) *R-square*, (2) *F-square*, dan (3) pengujian hipotesis yang mencakup pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), serta pengaruh total (*total effect*) (Juliandi 2018).

### 3.7.2.1. *R-Square*

*R-Square* merupakan ukuran yang menunjukkan proporsi variasi pada variabel dependen (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen). Nilai ini berguna untuk menilai sejauh mana suatu model dapat memprediksi fenomena yang diteliti, apakah model tersebut kuat atau lemah. Kriteria penilaiannya adalah: (1) nilai *Adjusted R-square*  $\geq 0,75$  menunjukkan model substansial (kuat); (2) nilai *Adjusted R-square*  $\geq 0,50$  menunjukkan model moderat (sedang); dan (3) nilai *Adjusted R-square*  $\geq 0,25$  menunjukkan model lemah (buruk) (Juliandi 2018).

### 3.7.2.2. *F-Square*

*F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai besarnya pengaruh relatif suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dipengaruhi. Pengukuran ini juga dikenal sebagai efek perubahan, karena perubahan nilai *F-square* saat suatu variabel eksogen dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel tersebut memiliki dampak yang substansial terhadap konstruk endogen (Juliandi 2018).

Kriteria *F-Square* dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) nilai 0,02 menunjukkan efek kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen; (2) nilai

0,15 menunjukkan efek sedang atau moderat; dan (3) nilai 0,35 menunjukkan efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen (Juliandi 2018).

### 3.7.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Menurut (Juliandi 2018) tujuan analisis *direct effect* adalah untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian *direct effect* meliputi dua hal. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) jika koefisien jalur positif, maka pengaruh variabel searah artinya, peningkatan nilai suatu variabel akan diikuti oleh peningkatan nilai variabel lain; (b) jika koefisien jalur negatif, pengaruhnya berlawanan arah artinya, peningkatan nilai suatu variabel akan diikuti oleh penurunan nilai variabel lain. Kedua, nilai probabilitas atau signifikansi (*P-value*): (1) jika  $P\text{-value} < 0,05$ , pengaruh dianggap signifikan; (2) jika  $P\text{-value} > 0,05$ , pengaruh dianggap tidak signifikan.

#### 2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut (Juliandi 2018), analisis *indirect effect* digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen, yang dimediasi oleh variabel intervening (variabel mediator). Kriteria penentuan pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut: (1) jika  $P\text{-value} < 0,05$ , maka pengaruh tidak langsung signifikan, artinya variabel mediator

(misalnya kepuasan kerja) memediasi hubungan antara variabel eksogen (X1: Gaya Kepemimpinan Demokratis, X2: Motivasi Kerja, dan X3: Komunikasi Kerja) dengan variabel endogen (Y: Kinerja Pegawai); dan (2) jika P-value > 0,05, maka pengaruh tidak langsung tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen, sehingga pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat langsung (Juliandi 2018).

### **3) Total Effect (Pengaruh Total)**

*Total effect* adalah pengaruh keseluruhan yang merupakan gabungan dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi 2018).

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

#### 4.1.1 Deskripsi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan. Dalam penelitian ini Penulis mengolah kuesioner dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z), 10 pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), 12 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel Komunikasi Kerja (X3). Kuesioner yang disebarakan diberikan kepada 58 orang PNS Bappeda Kota Medan dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

#### 4.1.2 Identitas Responden

##### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	26	44,83
Perempuan	32	55,17
Total	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa dari total 58 responden, sebanyak 26 orang (44,83%) berjenis kelamin laki-laki dan 32 orang (55,17%) berjenis kelamin perempuan. Bisa disimpulkan, yang menjadi responden adalah PNS Bappeda Kota Medan yang berjenis kelamin perempuan. Ketimpangan ini tidak selalu bermakna negatif,

namun mencerminkan pola umum yang juga sering ditemukan pada instansi perencanaan.

Dominasi pegawai perempuan kerap terkait dengan karakteristik pekerjaan perencanaan yang menuntut ketelitian administrasi, konsistensi dalam pengolahan data, serta kemampuan koordinasi lintas perangkat daerah dan kompetensi yang selama ini cukup banyak diisi oleh pegawai perempuan dalam jabatan fungsional perencana maupun staf pendukung. Selain itu, pola rekrutmen ASN dalam beberapa tahun terakhir di banyak daerah, termasuk Kota Medan, juga menunjukkan peningkatan jumlah pelamar perempuan pada formasi perencanaan.

#### 4.1.2.2. Usia

Tabel 4. 2 Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
< 25	5	8,62
25-34	12	20,69
35-44	17	29,31
> 44	24	41,38
Total	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.2 diatas dapat dilihat distribusi responden berdasarkan kelompok usia menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Dari total 58 responden, terdapat 5 orang (8,62%) yang berusia di bawah 25 tahun. Kelompok usia 25-34 tahun berjumlah 12 orang (20,69%), sedangkan kelompok usia 35-44 tahun terdiri dari 17 orang (29,31%). Adapun kelompok usia di atas 44 tahun merupakan kelompok terbesar dengan jumlah 24 orang (41,38%).

Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategori usia matang hingga mendekati masa purnabakti, yang mengindikasikan bahwa struktur usia pegawai didominasi oleh pegawai dengan pengalaman kerja yang relatif panjang. Sementara itu, proporsi pegawai muda masih terbatas, sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam upaya regenerasi, perencanaan pengembangan kompetensi, serta penyusunan strategi kaderisasi pegawai ke depan.

#### 4.1.2.3. Pendidikan

Tabel 4. 3 Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMK/SMA	3	5,17
S1	40	68,97
S2/3	15	25,86
Total	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Dari total 58 responden, sebanyak 3 orang (5,17%) merupakan lulusan SMA/SMK. Kelompok terbesar berasal dari lulusan Sarjana (S1) dengan jumlah 40 orang (68,97%), sementara lulusan Pascasarjana (S2/S3) berjumlah 15 orang (25,86%).

Komposisi ini menggambarkan bahwa sumber daya manusia dalam unit kerja yang disurvei didominasi oleh pegawai berpendidikan sarjana, dengan proporsi yang cukup signifikan pada tingkat pascasarjana. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas akademik pegawai relatif baik dan mendukung kebutuhan kompetensi analitis serta teknis, terutama pada instansi seperti Bappeda yang memerlukan

kemampuan perencanaan, pengolahan data, serta penyusunan kebijakan berbasis evidensi. Proporsi lulusan SMA/SMK yang relatif kecil juga menandakan bahwa sebagian besar posisi strategis maupun fungsional diisi oleh pegawai dengan kualifikasi pendidikan tinggi.

#### 4.1.2.4. Lama Bekerja

Tabel 4. 4 Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1	15	25,86
1-5	4	6,90
6-10	0	0,00
> 10	39	67,24
Total	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa distribusi responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki masa kerja yang relatif panjang. Dari total 58 responden, sebanyak 15 orang (25,86%) memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Sementara itu, pegawai dengan masa kerja 1-5 tahun berjumlah 4 orang (6,90%), dan tidak terdapat responden dengan masa kerja 6-10 tahun (0,00%). Adapun kelompok terbesar berada pada kategori masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 39 orang (67,24%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa struktur kepegawaian didominasi oleh pegawai senior yang telah lama bekerja dan memiliki pengalaman yang cukup mendalam dalam tugas-tugas perencanaan. Di sisi lain, proporsi pegawai baru (<1 tahun) yang relatif tinggi menunjukkan adanya gelombang rekrutmen atau mutasi baru-baru ini, sementara minimnya pegawai dengan masa kerja menengah (1-10 tahun)

mengisyaratkan adanya potensi kesenjangan regenerasi pada periode sebelumnya. Kondisi ini dapat menjadi pertimbangan penting dalam strategi pengembangan kompetensi, kaderisasi, serta perencanaan kebutuhan pegawai di masa mendatang.

### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Bappeda Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	17	29,31	41	70,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	58	100
2	Hasil pekerjaan yang saya capai memiliki kualitas yang baik	13	22,41	42	72,41	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100
3	Saya berkomitmen memberikan pelayanan yang terbaik dalam melaksanakan tugas	22	37,93	35	60,34	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
4	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja	24	41,38	33	56,90	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
5	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku	24	41,38	30	51,72	4	6,90	0	0,00	0	0,00	58	100
6	Saya selalu mematuhi aturan kehadiran di tempat kerja	21	36,21	36	62,07	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
7	Saya selalu menyelesaikan target aktivitas harian sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan setiap bulan	13	22,41	45	77,59	0	0,00	0	0,00	0	0,00	58	100
8	Kinerja saya setiap bulan sesuai dengan target bobot kinerja yang telah ditentukan	16	27,59	41	70,69	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pernyataan 1: "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan". Sebanyak 17 pegawai (29,31%) menyatakan Sangat Setuju dan 41 pegawai (70,69%) menyatakan Setuju. Tidak ada responden yang memilih Kurang Setuju, Tidak Setuju, atau Sangat Tidak Setuju. Seluruh pegawai merasa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Ini menunjukkan konsistensi pencapaian target kinerja serta kemampuan pegawai dalam manajemen waktu dan beban kerja.
- 2) Pernyataan 2: "Hasil pekerjaan yang saya capai memiliki kualitas yang baik". Sebanyak 13 pegawai (22,41%) menyatakan Sangat Setuju, 42 pegawai (72,41%) Setuju, dan hanya 3 pegawai (5,17%) Kurang Setuju. Tidak ada yang memilih kategori negatif lainnya. Mayoritas pegawai menilai bahwa kualitas hasil kerja mereka sudah baik. Meski demikian, adanya 5,17% pegawai yang Kurang Setuju menandakan perlunya peningkatan standar mutu bagi sebagian kecil pegawai.
- 3) Pernyataan 3: "Saya berkomitmen memberikan pelayanan yang terbaik dalam melaksanakan tugas". Sebanyak 22 pegawai (37,93%) Sangat Setuju, 35 pegawai (60,34%) Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Kurang Setuju. Pegawai menunjukkan tingkat komitmen pelayanan yang tinggi. Nilai Kurang Setuju yang sangat kecil mencerminkan bahwa hampir seluruh pegawai memiliki etos kerja positif dan orientasi pelayanan publik yang kuat.

- 4) Pernyataan 4: "Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja". Sebanyak 24 pegawai (41,38%) Sangat Setuju, 33 pegawai (56,90%) Setuju, dan hanya 1 pegawai (1,72%) Kurang Setuju. Kerja sama tim berada pada level yang sangat baik. Hal ini penting mengingat Bappeda memerlukan kolaborasi lintas bidang dalam penyusunan dokumen perencanaan.
- 5) Pernyataan 5: "Saya selalu hadir tepat waktu sesuai ketentuan jam kerja". Sebanyak 24 pegawai (41,38%) Sangat Setuju, 30 pegawai (51,72%) Setuju, dan 4 pegawai (6,90%) Kurang Setuju. Secara umum, pegawai memiliki kedisiplinan hadir yang baik. Namun kehadiran Kurang Setuju menunjukkan adanya sedikit masalah kedisiplinan yang perlu dipantau oleh manajemen.
- 6) Pernyataan 6: "Saya selalu mematuhi aturan kehadiran di tempat kerja". Sebanyak 21 pegawai (36,21%) Sangat Setuju, 36 pegawai (62,07%) Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Kurang Setuju. Kepatuhan terhadap aturan kehadiran tergolong sangat baik, memperkuat gambaran bahwa kedisiplinan kerja pegawai sudah sesuai harapan organisasi.
- 7) Pernyataan 7: "Saya selalu menyelesaikan target aktivitas harian sesuai rencana kerja bulanan". Sebanyak 13 pegawai (22,41%) Sangat Setuju, 45 pegawai (77,59%) Setuju, dan tidak ada respon negatif. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja harian pegawai sangat tinggi. Tidak adanya respons negatif menunjukkan bahwa pegawai merasa aktivitas hariannya selalu sesuai dengan rencana kerja.
- 8) Pernyataan 8: "Kinerja saya setiap bulan sesuai dengan target bobot kinerja". Sebanyak 16 pegawai (27,59%) Sangat Setuju, 41 pegawai (70,69%) Setuju,

dan hanya 1 pegawai (1,72%) Kurang Setuju. Data ini menunjukkan pencapaian bobot kinerja bulanan berada pada tingkat sangat baik. Sebagian besar pegawai merasa bahwa target yang ditetapkan dapat dicapai secara konsisten.

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Bappeda Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini	13	22,41	42	72,41	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100
2	Saya puas karena pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk berkembang	13	22,41	40	68,97	5	8,62	0	0,00	0	0,00	58	100
3	Saya puas dengan kompensasi yang saya terima karena sesuai dengan beban kerja saya	9	15,52	42	72,41	7	12,07	0	0,00	0	0,00	58	100
4	Saya puas dengan kompensasi tambahan yang saya terima	10	17,24	37	63,79	9	15,52	2	3,45	0	0,00	58	100
5	Saya puas dengan bentuk pengembangan karier di instansi saya	9	15,52	41	70,69	6	10,34	2	3,45	0	0,00	58	100
6	Saya puas karena kesempatan promosi diberikan berdasarkan prestasi kerja	10	17,24	41	70,69	7	12,07	0	0,00	0	0,00	58	100
7	Saya puas dengan bentuk pengawasan yang diberikan oleh atasan saya	17	29,31	35	60,34	6	10,34	0	0,00	0	0,00	58	100
8	Saya puas dalam bekerja karena pekerjaan saya sangat dinilai oleh pimpinan	10	17,24	44	75,86	4	6,90	0	0,00	0	0,00	58	100
9	Saya puas dengan rekan kerja yang ada disekitar saya	19	32,76	34	58,62	4	6,90	1	1,72	0	0,00	58	100
10	Saya puas dengan tim organisasi yang ada	14	24,14	41	70,69	2	3,45	1	1,72	0	0,00	58	100

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan kerja yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pernyataan 1: " Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini". Sebanyak 13 responden (22,41%) Sangat Setuju dan 42 responden (72,41%) Setuju. Hanya 3 orang (5,17%) yang menyatakan Kurang Setuju. Mayoritas pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang mereka jalani. Hal ini mencerminkan bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan minat dan kompetensi mereka sehingga menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja.
- 2) Pernyataan 2: "Saya puas karena pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk berkembang". Sebanyak 13 responden (22,41%) Sangat Setuju, 40 responden (68,97%) Setuju, dan 5 responden (8,62%) Kurang Setuju. Sebagian besar pegawai merasa pekerjaan memberikan peluang untuk berkembang. Namun, masih ada sekitar 9% responden yang merasakan kurangnya kesempatan pengembangan diri.
- 3) Pernyataan 3: "Saya puas dengan kompensasi yang saya terima karena sesuai dengan beban kerja saya". Sebanyak 9 responden (15,52%) Sangat Setuju, 42 responden (72,41%) Setuju, dan 7 responden (12,07%) Kurang Setuju. Mayoritas pegawai merasa kompensasi yang diterima sepadan dengan beban kerja. Namun, 12,07% masih menilai kompensasi belum sepenuhnya sesuai.
- 4) Pernyataan 4: " Saya puas dengan kompensasi tambahan yang saya terima". Sebanyak 10 responden (17,24%) Sangat Setuju, 37 responden (63,79%) Setuju, 9 responden (15,52%) Kurang Setuju, dan 2 responden (3,45%) Tidak Setuju. Mayoritas pegawai puas terhadap kompensasi tambahan. Namun

terdapat 19% responden yang memberikan penilaian negatif, sehingga kompensasi tambahan menjadi aspek yang paling perlu perhatian dibanding aspek lain.

- 5) Pernyataan 5: "Saya puas dengan bentuk pengembangan karier di instansi saya". Sebanyak 9 responden (15,52%) Sangat Setuju, 41 responden (70,69%) Setuju, 6 responden (10,34%) Kurang Setuju, dan 2 responden (3,45%) Tidak Setuju. Mayoritas merasa pengembangan karier sudah berjalan baik, namun ada lebih dari 13% yang merasa belum mendapatkan peluang karier secara proporsional.
- 6) Pernyataan 6: "Saya puas karena kesempatan promosi diberikan berdasarkan prestasi kerja". Sebanyak 10 responden (17,24%) Sangat Setuju, 41 responden (70,69%) Setuju, dan 7 responden (12,07%) Kurang Setuju. Walaupun mayoritas pegawai menilai promosi sudah berbasis prestasi, sekitar 12% pegawai merasa pelaksanaan promosi belum sepenuhnya objektif.
- 7) Pernyataan 7: "Saya puas dengan bentuk pengawasan yang diberikan oleh atasan saya". Sebanyak 17 responden (29,31%) Sangat Setuju, 35 responden (60,34%) Setuju, dan 6 responden (10,34%) Kurang Setuju. Kualitas supervisi dinilai sangat baik. Mayoritas merasa atasan memberikan arahan dan pengawasan yang memadai, meskipun 10% merasa kurang puas.
- 8) Pernyataan 8: "Saya puas dalam bekerja karena pekerjaan saya sangat dinilai oleh pimpinan". Sebanyak 10 responden (17,24%) Sangat Setuju, 44 responden (75,86%) Setuju, dan 4 responden (6,90%) Kurang Setuju. Pegawai merasa hasil pekerjaan mereka cukup diperhatikan oleh pimpinan. Namun, beberapa

pegawai mungkin merasa penghargaan atau pengakuan dari pimpinan masih kurang.

- 9) Pernyataan 9: "Saya puas dengan rekan kerja yang ada disekitar saya". Sebanyak 19 responden (32,76%) Sangat Setuju, 34 responden (58,62%) Setuju, 4 responden (6,90%) Kurang Setuju, dan 1 responden (1,72%) Tidak Setuju. Interaksi sosial dan kerja sama antar rekan kerja berjalan sangat baik. Hanya sedikit pegawai yang merasa kurang puas dengan hubungan kerja.
- 10) Pernyataan 10: " Saya puas dengan tim organisasi yang ada". Sebanyak 14 responden (24,14%) Sangat Setuju, 41 responden (70,69%) Setuju, 2 responden (3,45%) Kurang Setuju, dan 1 responden (1,72%) Tidak Setuju. Pegawai menilai tim organisasi memiliki dinamika kerja yang baik. Kinerja tim cukup kompak dan mendukung pelaksanaan tugas.

#### 4.1.3.3 Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Bappeda Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

		Jawaban											
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Atasan saya memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat dalam rapat	20	34,48	38	65,52	0	0,00	0	0,00	0	0,00	58	100
2	Pendapat yang saya sampaikan kepada atasan selalu didengarkan	13	22,41	40	68,97	5	8,62	0	0,00	0	0,00	58	100

Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	Atasan saya melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap masalah yang timbul	14	24,14	43	74,14	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
4	Saya merasa dilibatkan ketika organisasi menghadapi persoalan penting	11	18,97	44	75,86	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100
5	Atasan saya selalu melibatkan bawahan ketika mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan	9	15,52	45	77,59	4	6,90	0	0,00	0	0,00	58	100
6	Saya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan kebijakan yang memengaruhi pekerjaan saya	7	12,07	48	82,76	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100
7	Atasan saya selalu menjelaskan secara rinci mengenai tugas yang harus saya laksanakan	15	25,86	39	67,24	1	1,72	2	3,45	1	1,72	58	100
8	Informasi yang diberikan atasan membantu saya memahami dengan jelas pekerjaan yang harus dilakukan.	17	29,31	37	63,79	2	3,45	1	1,72	1	1,72	58	100
9	Atasan saya mendorong bawahan untuk menyumbangkan ide guna mencapai target organisasi	13	22,41	43	74,14	1	1,72	1	1,72	0	0,00	58	100
10	Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi merupakan hasil kerja sama antara atasan dan bawahan	23	39,66	32	55,17	2	3,45	1	1,72	0	0,00	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan demokratis yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pernyataan 1: "Atasan saya memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat dalam rapat". Sebanyak 20 responden (34,48%) menyatakan Sangat Setuju dan 38 responden (65,52%) Setuju. Tidak ada respon negatif terhadap pernyataan tersebut.

- 2) Pernyataan 2: "Pendapat yang saya sampaikan kepada atasan selalu didengarkan". Sebanyak 13 responden (22,41%) Sangat Setuju, 40 responden (68,97%) Setuju, dan 5 responden (8,62%) Kurang Setuju. Mayoritas pegawai merasa memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat, baik dalam rapat maupun dalam interaksi langsung dengan pimpinan. Meski terdapat sebagian kecil pegawai (8,62%) yang merasa pendapat mereka belum sepenuhnya didengar, secara umum iklim komunikasi sudah sangat demokratis dan terbuka.
- 3) Pernyataan 3: "Atasan saya melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap masalah yang timbul". 14 responden (24,14%) Sangat Setuju, 43 responden (74,14%) Setuju, dan hanya 1 responden (1,72%) Kurang Setuju.
- 4) Pernyataan 4: "Saya merasa dilibatkan ketika organisasi menghadapi persoalan penting". 11 responden (18,97%) Sangat Setuju, 44 responden (75,86%) Setuju, dan 3 responden (5,17%) Kurang Setuju. Pegawai merasa bahwa pimpinan tidak hanya mengambil keputusan sendiri, tetapi juga melibatkan bawahan dalam penyelesaian masalah. Pelibatan ini memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan efektivitas kerja tim. Hanya 1-5% pegawai yang merasa tidak dilibatkan, sehingga kebutuhan perbaikan relatif kecil.
- 5) Pernyataan 5: "Atasan saya selalu melibatkan bawahan ketika mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan". 9 responden (15,52%) Sangat Setuju, 45 responden (77,59%) Setuju, dan 4 responden (6,90%) Kurang Setuju.
- 6) Pernyataan 6: "Saya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan kebijakan yang memengaruhi pekerjaan saya". 7 responden

(12,07%) Sangat Setuju, 48 responden (82,76%) Setuju, dan 3 responden (5,17%) Kurang Setuju. Sebagian besar pegawai merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Angka Setuju yang sangat tinggi (77-82%) menunjukkan bahwa pemimpin menerapkan gaya delegatif dan partisipatif. Pelibatan ini meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap keputusan yang diambil.

- 7) Pernyataan 7: "Atasan saya selalu menjelaskan secara rinci mengenai tugas yang harus saya laksanakan". 15 responden (25,86%) Sangat Setuju, 39 responden (67,24%) Setuju, dan sebagian kecil memberikan respons negatif yaitu 1 responden (1,72%) Kurang Setuju, 2 responden (3,45%) Tidak Setuju dan 1 responden (1,72%) Sangat Tidak Setuju.
- 8) Pernyataan 8: "Informasi yang diberikan atasan membantu saya memahami dengan jelas pekerjaan yang harus dilakukan". 17 responden (29,31%) Sangat Setuju, 37 responden (63,79%) Setuju dan respon negatif diantaranya 2 responden (3,45%) Kurang Setuju, 1 responden (1,72%) Tidak Setuju dan 1 responden (1,72%) Sangat Tidak Setuju. Mayoritas pegawai menilai bahwa pemimpin memberikan informasi yang lengkap dan jelas terkait tugas pekerjaan. Meskipun ada respon minor yang merasa kurang puas (sekitar 7-9%), namun dominasi respon positif menunjukkan bahwa komunikasi vertikal dalam organisasi berjalan baik.
- 9) Pernyataan 9: "Atasan saya mendorong bawahan untuk menyumbangkan ide guna mencapai target organisasi". 13 responden (22,41%) Sangat Setuju, 43

responden (74,14%) Setuju, dan 2 responden (3,45%) memberikan respon negatif (TS dan KS).

10) Pernyataan 10: "Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi merupakan hasil kerja sama antara atasan dan bawahan". 23 responden (39,66%) Sangat Setuju, 32 responden (55,17%) Setuju, dan hanya 3 responden (5,17%) yang memberikan respon negatif. Pegawai menilai bahwa pencapaian target organisasi merupakan hasil kolaborasi antara atasan dan bawahan. Atasan juga memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan ide guna mencapai sasaran kerja. Keterlibatan ini menciptakan rasa kebersamaan dan memperkuat budaya kerja kolaboratif.

#### 4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Bappeda Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi Kerja

Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Balas jasa (gaji dan tunjangan) yang saya terima membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja	18	31,03	39	67,24	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
2	Saya merasa balas jasa yang saya terima sudah sepadan dengan pekerjaan yang saya lakukan	11	18,97	36	62,07	10	17,24	1	1,72	0	0,00	58	100
3	Lingkungan kerja mendukung saya untuk bekerja dengan baik	13	22,41	42	72,41	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100

Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	Kondisi tempat kerja yang nyaman meningkatkan motivasi saya dalam bekerja	16	27,59	37	63,79	3	5,17	1	1,72	1	1,72	58	100
5	Fasilitas kerja yang disediakan kantor membantu saya menyelesaikan tugas dengan lebih mudah	10	17,24	36	62,07	8	13,79	3	5,17	1	1,72	58	100
6	Saya merasa puas dengan fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi	11	18,97	28	48,28	13	22,41	5	8,62	1	1,72	58	100
7	Saya berusaha mencapai hasil kerja terbaik dalam setiap tugas yang diberikan	20	34,48	36	62,07	2	3,45	0	0,00	0	0,00	58	100
8	Keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik	21	36,21	34	58,62	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100
9	Saya merasa dihargai ketika atasan memberikan pengakuan atas hasil kerja saya	18	31,03	39	67,24	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
10	Ucapan apresiasi dari atasan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja	19	32,76	38	65,52	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
11	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan saya	11	18,97	46	79,31	0	0,00	1	1,72	0	0,00	58	100
12	Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya merasa termotivasi untuk memberikan hasil terbaik	16	27,59	40	68,97	2	3,45	0	0,00	0	0,00	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja yang diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pernyataan 1: "Balas jasa (gaji dan tunjangan) yang saya terima membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja". Mayoritas pegawai menunjukkan persepsi positif terhadap balas jasa (gaji dan tunjangan). Pada pernyataan pertama, sebanyak 18 orang (31,03%) menjawab Sangat Setuju dan 39 orang (67,24%) menjawab Setuju bahwa balas jasa yang diterima mampu meningkatkan

semangat kerja. Hanya 1 orang pegawai (1,72%) yang merasa kurang setuju. Balas jasa yang diberikan instansi sudah cukup baik dalam memotivasi pegawai. Namun, Bappeda perlu terus memantau dan menyesuaikan sistem balas jasa agar tetap relevan dan kompetitif.

- 2) Pernyataan 2: "Saya merasa balas jasa yang saya terima sudah sepadan dengan pekerjaan yang saya lakukan". Sebagian besar responden atau 36 orang pegawai (62.07%) menjawab setuju bahwa balas jasa yang mereka terima sudah sepadan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Namun, hanya 11 orang pegawai (18.97%) atau sebagian kecil yang sangat setuju, dan terdapat sejumlah responden yang kurang setuju sebanyak 10 orang pegawai (17.24%) atau tidak setuju sebanyak 1 orang pegawai (1.72%). Meskipun sebagian besar merasa balas jasa sudah sepadan, masih ada sebagian kecil yang merasa kurang puas. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti beban kerja, tingkat kesulitan pekerjaan, atau perbandingan dengan standar industri.
- 3) Pernyataan 3: "Lingkungan kerja mendukung saya untuk bekerja dengan baik". Mayoritas responden atau 42 orang pegawai (72.41%) menjawab setuju bahwa lingkungan kerja mendukung mereka untuk bekerja dengan baik. Sebagian kecil sangat setuju atau 13 orang pegawai (22.41%), dan hanya sedikit yang kurang setuju (5.17%). Lingkungan kerja yang kondusif memiliki dampak positif yang besar terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja secara umum sudah mendukung karyawan untuk bekerja dengan baik. Perusahaan perlu terus menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja agar tetap kondusif.

- 4) Pernyataan 4: "Kondisi tempat kerja yang nyaman meningkatkan motivasi saya dalam bekerja". Sebagian besar responden setuju atau sebanyak 37 pegawai (63.79%) bahwa kondisi tempat kerja yang nyaman meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Sebagian kecil sangat setuju atau sebanyak 16 pegawai (27.59%), dan ada beberapa yang kurang setuju (5.17%) atau tidak setuju (1.72%) atau sangat tidak setuju (1.72%). Kenyamanan tempat kerja berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja. Kenyamanan tempat kerja secara umum sudah cukup baik dalam meningkatkan motivasi kerja.
- 5) Pernyataan 5: "Fasilitas kerja yang disediakan kantor membantu saya menyelesaikan tugas dengan lebih mudah. Sebagian besar responden setuju (62.07%) bahwa fasilitas kerja yang disediakan kantor membantu mereka menyelesaikan tugas dengan lebih mudah. Sebagian kecil sangat setuju (17.24%), dan terdapat sejumlah responden yang kurang setuju (13.79%), tidak setuju (5.17%), atau sangat tidak setuju (1.72%). Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai sangat penting untuk mendukung efektivitas dan efisiensi kerja. Fasilitas kerja yang disediakan kantor cukup membantu dalam menyelesaikan tugas. Namun, perlu ada evaluasi terhadap fasilitas yang kurang memadai dan perbaikan atau penambahan fasilitas yang dibutuhkan.
- 6) Pernyataan 6: "Saya merasa puas dengan fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi". Sebagian besar responden setuju (48.28%) bahwa mereka merasa puas dengan fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi. Sebagian kecil sangat setuju (18.97%), dan terdapat sejumlah responden yang kurang setuju (22.41%), tidak setuju (8.62%), atau sangat tidak setuju (1.72%). Tingkat

kepuasan terhadap fasilitas kerja perlu ditingkatkan. Tingkat kepuasan terhadap fasilitas kerja masih perlu ditingkatkan. Perusahaan perlu melakukan survei atau wawancara untuk mengidentifikasi fasilitas apa saja yang perlu diperbaiki atau ditambahkan.

- 7) Pernyataan 7: "Saya berusaha mencapai hasil kerja terbaik dalam setiap tugas yang diberikan". Mayoritas responden setuju (62.07%) bahwa mereka berusaha mencapai hasil kerja terbaik dalam setiap tugas yang diberikan. Sebagian kecil sangat setuju (34.48%), dan hanya sedikit yang kurang setuju (3.45%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Pegawai memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk berprestasi.
- 8) Pernyataan 8: "Keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik". Mayoritas responden setuju (58.62%) bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan membuat mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Sebagian kecil sangat setuju (36.21%), dan hanya sedikit yang kurang setuju (5.17%). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kerja memiliki dampak positif yang besar terhadap motivasi kerja. Keberhasilan kerja menjadi motivator yang kuat bagi pegawai.
- 9) Pernyataan 9: "Saya merasa dihargai ketika atasan memberikan pengakuan atas hasil kerja saya". Mayoritas responden setuju (67.24%) bahwa mereka merasa dihargai ketika atasan memberikan pengakuan atas hasil kerja mereka. Sebagian kecil sangat setuju (31.03%), dan hanya sedikit yang kurang setuju

(1.72%). Hal ini mengindikasikan pengakuan dari atasan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap rasa dihargai pegawai.

- 10) Pernyataan 10: "Ucapan apresiasi dari atasan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja". Mayoritas responden setuju (65.52%) bahwa ucapan apresiasi dari atasan membuat mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Sebagian kecil sangat setuju (32.76%), dan hanya sedikit yang kurang setuju (1.72%). Apresiasi dari atasan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Apresiasi dari atasan merupakan bentuk motivasi yang sederhana namun efektif.
- 11) Pernyataan 11: "Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan saya". Mayoritas responden setuju (79.31%) bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan kemampuan mereka. Sebagian kecil sangat setuju (18.97%), dan hanya sedikit yang tidak setuju (1.72%). Hal ini menunjukkan kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan pegawai sangat penting untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja. Pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan kemampuan mereka.
- 12) Pernyataan 12: "Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya merasa termotivasi untuk memberikan hasil terbaik". Mayoritas responden setuju (68.97%) bahwa pekerjaan yang mereka lakukan membuat mereka merasa termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Sebagian kecil sangat setuju (27.59%), dan hanya sedikit yang kurang setuju (3.45%). Pekerjaan yang menantang dan bermakna dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pekerjaan yang dilakukan pegawai memberikan motivasi untuk memberikan hasil terbaik.

#### 4.1.3.5 Variabel Komunikasi Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Bappeda Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel komunikasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Skor Angket Untuk Variabel Komunikasi Kerja

Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Informasi terkait pekerjaan mudah saya peroleh dari atasan	10	17,24	45	77,59	2	3,45	1	1,72	0	0,00	58	100
2	Proses komunikasi di kantor mempermudah saya dalam memahami gagasan yang disampaikan	13	22,41	41	70,69	2	3,45	2	3,45	0	0,00	58	100
3	Saya sering berkomunikasi dengan rekan kerja untuk mendukung kelancaran pekerjaan	16	27,59	39	67,24	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100
4	Intensitas komunikasi di kantor membantu mempercepat penyelesaian tugas	18	31,03	36	62,07	3	5,17	1	1,72	0	0,00	58	100
5	Komunikasi langsung (tatap muka) dengan rekan kerja memudahkan saya memahami pesan yang disampaikan.	20	34,48	37	63,79	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
6	Frekuensi komunikasi yang cukup membantu saya melaksanakan tugas dengan lebih baik.	20	34,48	36	62,07	2	3,45	0	0,00	0	0,00	58	100
7	Saya dapat memahami dengan jelas pesan yang disampaikan oleh atasan	15	25,86	40	68,97	2	3,45	1	1,72	0	0,00	58	100
8	Informasi yang saya terima sesuai dengan maksud yang ingin disampaikan oleh komunikator	13	22,41	42	72,41	3	5,17	0	0,00	0	0,00	58	100
9	Informasi yang saya terima mendorong saya untuk memperbaiki cara kerja	14	24,14	43	74,14	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100
10	Pesan yang disampaikan dalam komunikasi memengaruhi saya dalam mengambil keputusan kerja	14	24,14	43	74,14	1	1,72	0	0,00	0	0,00	58	100

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel komunikasi kerja yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pernyataan 1: “Informasi terkait pekerjaan mudah saya peroleh dari atasan”. Sebanyak 10 pegawai (17,24%) menyatakan Sangat Setuju, 45 pegawai (77,59%) Setuju, 2 pegawai (3,45%) Kurang Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Tidak Setuju. Tidak ada yang menjawab Sangat Tidak Setuju. Mayoritas besar (94,83%) merasa informasi dari atasan mudah diperoleh.
- 2) Pernyataan 2: “Proses komunikasi di kantor mempermudah saya dalam memahami gagasan yang disampaikan”. Sebanyak 13 pegawai (22,41%) Sangat Setuju, 41 pegawai (70,69%) Setuju, 2 pegawai (3,45%) Kurang Setuju, dan 2 pegawai (3,45%) Tidak Setuju. Sebagian besar responden (93,10%) menilai proses komunikasi sangat membantu pemahaman gagasan di kantor.
- 3) Pernyataan 3: “Saya sering berkomunikasi dengan rekan kerja untuk mendukung kelancaran pekerjaan”. Sebanyak 16 pegawai (27,59%) Sangat Setuju, 39 pegawai (67,24%) Setuju, dan 3 pegawai (5,17%) Kurang Setuju. Tidak ada yang menjawab TS atau STS.
- 4) Pernyataan 4: “Intensitas komunikasi di kantor membantu mempercepat penyelesaian tugas”. Sebanyak 18 pegawai (31,03%) Sangat Setuju, 36 pegawai (62,07%) Setuju, 3 pegawai (5,17%) Kurang Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Tidak Setuju. Intensitas Komunikasi berada pada tingkat sangat tinggi, dengan lebih dari 89% responden berpendapat bahwa komunikasi rutin dengan rekan kerja membantu memperlancar dan mempercepat penyelesaian pekerjaan.

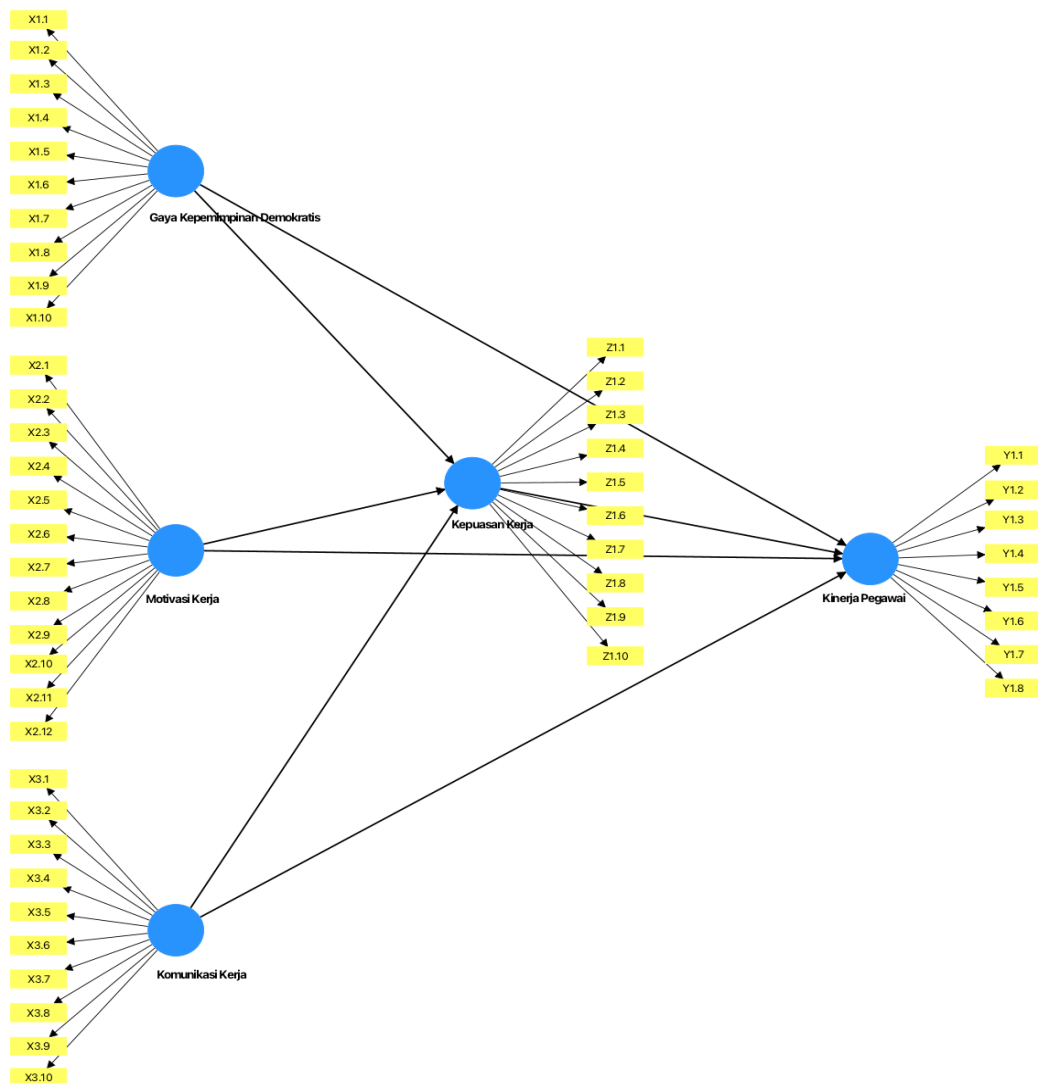
- 5) Pernyataan 5: “Komunikasi langsung (tatap muka) dengan rekan kerja memudahkan saya memahami pesan yang disampaikan”. Sebanyak 20 pegawai (34,48%) Sangat Setuju, 37 pegawai (63,79%) Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Kurang Setuju.
- 6) Pernyataan 6: “Frekuensi komunikasi yang cukup membantu saya melaksanakan tugas dengan lebih baik”. Sebanyak 20 pegawai (34,48%) Sangat Setuju, 36 pegawai (62,07%) Setuju, 2 pegawai (3,45%) Kurang Setuju. Efektivitas komunikasi dinilai sangat baik, di mana lebih dari 96% responden merasa komunikasi langsung dan frekuensi komunikasi yang memadai sangat mendukung pelaksanaan tugas.
- 7) Pernyataan 7: “Saya dapat memahami dengan jelas pesan yang disampaikan oleh atasan”. Sebanyak 15 pegawai (25,86%) Sangat Setuju, 40 pegawai (68,97%) Setuju, 2 pegawai (3,45%) Kurang Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Tidak Setuju.
- 8) Pernyataan 8: “Informasi yang saya terima sesuai dengan maksud yang ingin disampaikan oleh komunikator”. Sebanyak 13 pegawai (22,41%) Sangat Setuju, 42 pegawai (72,41%) Setuju, dan 3 pegawai (5,17%) Kurang Setuju. Tingkat Pemahaman Pesan menunjukkan kondisi sangat baik, dengan 94% responden merasa pesan yang disampaikan jelas dan sesuai dengan maksud komunikator.
- 9) Pernyataan 9: “Informasi yang saya terima mendorong saya untuk memperbaiki cara kerja”. Sebanyak 14 pegawai (24,14%) Sangat Setuju, 43 pegawai (74,14%) Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Kurang Setuju.

10) Pernyataan 10: "Pesan yang disampaikan dalam komunikasi memengaruhi saya dalam mengambil keputusan kerja". Sebanyak 14 pegawai (24,14%) Sangat Setuju, 43 pegawai (74,14%) Setuju, dan 1 pegawai (1,72%) Kurang Setuju. 98,28% pegawai merasakan bahwa informasi dan pesan dalam komunikasi membantu mereka memperbaiki cara kerja serta memengaruhi pengambilan keputusan.

## 4.2 Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.6 yang mengaplikasikan metode *Partial Least Squares* (PLS) untuk menganalisis hubungan antarvariabel dalam model penelitian yang bersifat kompleks. Selanjutnya, pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji hubungan kausalitas (sebab akibat) antarvariabel yang terlibat.

Analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahapan utama pemodelan, yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) dan analisis model struktural (*inner model*). Analisis model pengukuran (*outer model*) diarahkan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk atau variabel laten dengan indikator-indikator penyusunnya. Pada tahap ini dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) guna memastikan bahwa konstruk yang digunakan memiliki tingkat keandalan dan validitas yang memadai, serta pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan signifikan dibandingkan dengan konstruk lainnya.



Gambar 4. 1 Model *Latent* Variabel Penelitian

Selanjutnya, analisis model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengkaji hubungan antar konstruk atau variabel laten, baik antara variabel eksogen dan variabel endogen maupun hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Analisis ini meliputi evaluasi nilai *R-square* ( $R^2$ ) untuk mengetahui besarnya proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, serta evaluasi nilai *F-square* ( $F^2$ ) untuk menilai besaran efek variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, dilakukan analisis *direct effect* untuk

mengukur pengaruh langsung, *indirect effect* untuk mengukur pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, serta *total effect* untuk menggambarkan keseluruhan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

#### **4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)***

Model pengukuran (*outer model*) menitikberatkan pada evaluasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikator penyusunnya. Pengujian pada *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel laten memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai. Adapun pengujian utama yang dilakukan dalam *outer model* meliputi validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas konstruk (*construct reliability*).

##### **4.2.1.1 *Convergent Validity***

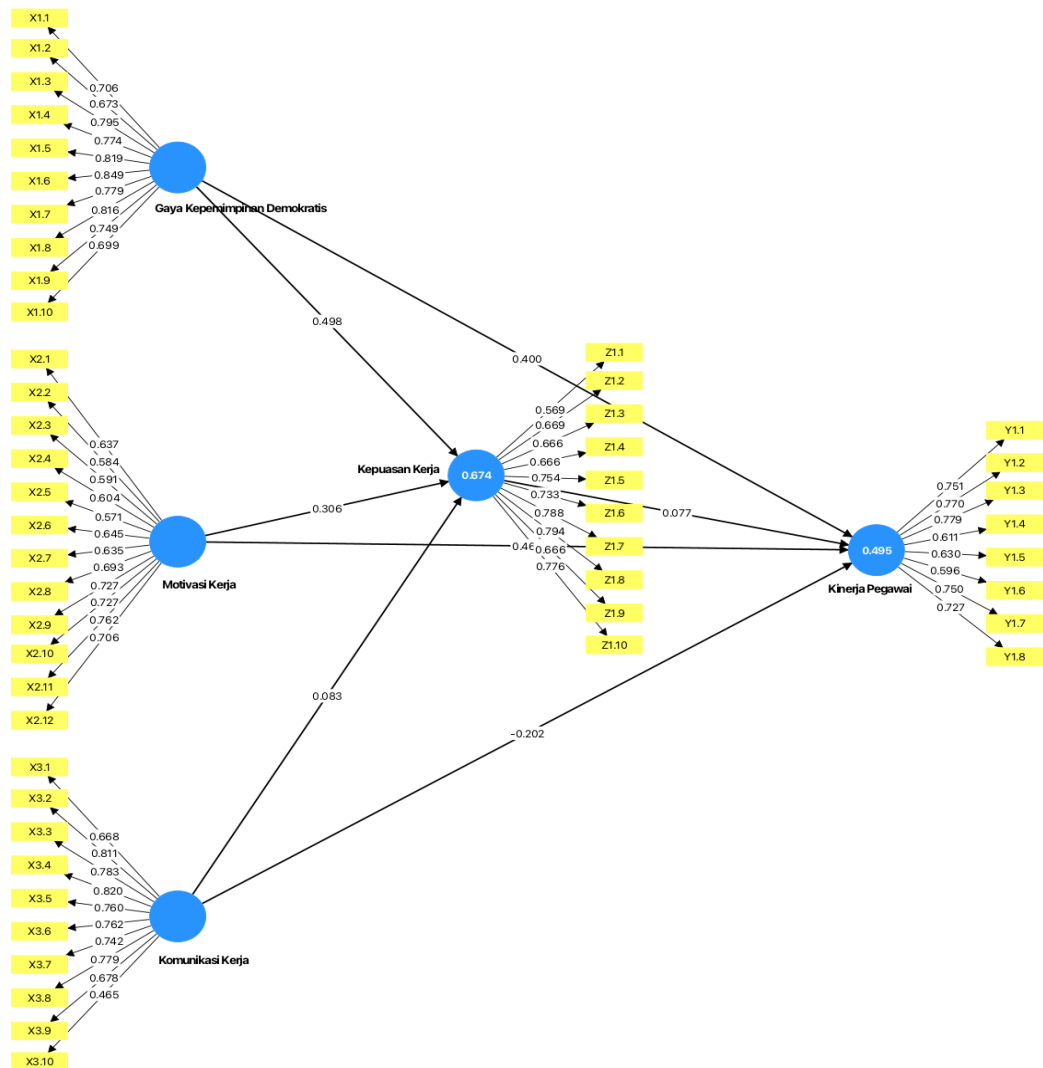
Validitas konvergen (*convergent validity*) dievaluasi berdasarkan dua kriteria utama, yaitu nilai *loading factor* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

##### **1. Nilai *Loading Factor***

Dalam pengujian validitas konvergen pada model pengukuran (*outer model*), salah satu kriteria yang digunakan adalah nilai *loading factor* pada masing-masing indikator. (Hair dkk. 2017) menyatakan bahwa suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,70$ , karena nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians konstruk laten yang diukur.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode SEM-PLS, masih terdapat beberapa indikator yang menunjukkan nilai *loading factor* di bawah 0,70. Indikator-indikator tersebut memiliki kontribusi yang rendah dalam menjelaskan konstruk laten sehingga belum memenuhi kriteria validitas konvergen. Oleh karena itu, indikator dengan nilai *loading factor* kurang dari 0,70 perlu dieliminasi dari model pengukuran agar kualitas konstruk yang dihasilkan menjadi lebih baik serta meningkatkan tingkat akurasi hasil estimasi model.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,70 dieliminasi dari model pengukuran. Tindakan eliminasi tersebut dilakukan untuk meningkatkan tingkat reliabilitas dan validitas konstruk secara keseluruhan, serta memastikan bahwa indikator yang dipertahankan benar-benar mampu merepresentasikan variabel laten yang dianalisis pada tahap selanjutnya. Dengan demikian, model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini hanya mencakup indikator-indikator yang memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu indikator dengan nilai *loading factor*  $\geq 0,70$ . Adapun hasil pengujian validitas konvergen tahap pertama dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 4.2

Gambar 4. 2 Hasil Uji *Algorithm (Outer Loading)* tahap 1Tabel 4. 10 Hasil *Outer Loading* uji *Convergent Validity* tahap 1

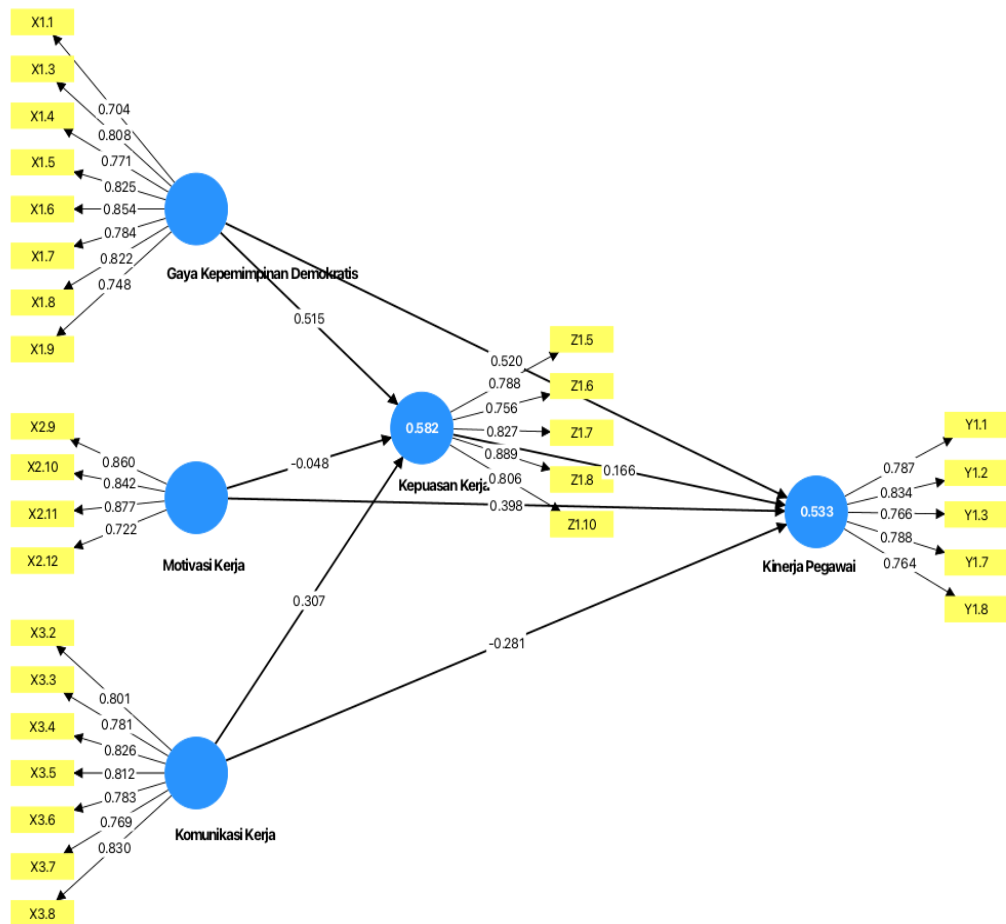
	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Komunikasi Kerja (X3)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Ket.
X1.1	0,706					valid
X1.2	0,673					invalid
X1.3	0,795					valid
X1.4	0,774					valid
X1.5	0,819					valid
X1.6	0,849					valid
X1.7	0,779					valid

	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Komunikasi Kerja (X3)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Ket.
X1.8	0,816					valid
X1.9	0,749					valid
X1.10	0,699					invalid
X2.1		0,637				invalid
X2.2		0,584				invalid
X2.3		0,591				invalid
X2.4		0,604				invalid
X2.5		0,571				invalid
X2.6		0,645				invalid
X2.7		0,635				invalid
X2.8		0,693				invalid
X2.9		0,727				valid
X2.10		0,727				valid
X2.11		0,762				valid
X2.12		0,706				valid
X3.1			0,668			invalid
X3.2			0,811			valid
X3.3			0,783			valid
X3.4			0,820			valid
X3.5			0,760			valid
X3.6			0,762			valid
X3.7			0,742			valid
X3.8			0,779			valid
X3.9			0,678			invalid
X3.10			0,465			invalid
Y1.1				0,751		valid
Y1.2				0,770		valid
Y1.3				0,779		valid
Y1.4				0,611		invalid
Y1.5				0,630		invalid
Y1.6				0,596		invalid
Y1.7				0,750		valid
Y1.8				0,727		valid
Z1.1					0,569	invalid
Z1.2					0,669	invalid
Z1.3					0,666	invalid

	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Komunikasi Kerja (X3)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Ket.
Z1.4					0,666	invalid
Z1.5					0,754	valid
Z1.6					0,733	valid
Z1.7					0,788	valid
Z1.8					0,794	valid
Z1.9					0,666	invalid
Z1.10					0,776	valid

Sumber : data diolah, 2025

Output nilai *loading factor* untuk variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki 2 pernyataan dengan nilai 0.673 dan 0.699 Motivasi Kerja memiliki 8 pernyataan dengan nilai 0,637, 0,584, 0,591, 0,604, 0,571, 0,645, 0,635 dan 0,693 < nilai *loading factor* 0,70. Selanjutnya, nilai variabel Komunikasi kinerja juga memiliki 3 pernyataan dengan nilai 0,688, 0,678 dan 0,465 < nilai *loading factor* 0,70. Kemudian variabel Kepuasan Kerja memiliki 5 pernyataan dengan nilai 0,596, dan 0,669, dan 3 pernyataan dengan nilai 0,666 < nilai *loading factor* 0,70. Dan terakhir variabel Kinerja Pegawai memiliki 3 pernyataan dengan nilai 0,611, 0,630 dan 0,596 juga memiliki nilai < nilai *loading factor* 0,70. Sehingga pernyataan yang memiliki nilai < *loading factor* 0,70 harus dihapus dan dilakukan pengujian ulang. Berikut dalam gambar 4.3 disajikan hasil pengujian *loading factor* tahap 2.



Gambar 4. 3 Hasil Uji Algorithm (Outer Loading) tahap 2

Tabel 4. 11 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 2

	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Motivasi Kerja	Komunikasi Kerja	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja	Ket
X1.1	0.704					valid
X1.3	0.808					valid
X1.4	0.771					valid
X1.5	0.825					valid
X1.6	0.854					valid
X1.7	0.784					valid
X1.8	0.822					valid

	<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Komunikasi Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Ket</b>
<b>X1.9</b>	0.748					valid
<b>X2.9</b>		0.860				valid
<b>X2.10</b>		0.842				valid
<b>X2.11</b>		0.877				valid
<b>X2.12</b>		0.722				valid
<b>X3.2</b>			0.801			valid
<b>X3.3</b>			0.781			valid
<b>X3.4</b>			0.826			valid
<b>X3.5</b>			0.812			valid
<b>X3.6</b>			0.783			valid
<b>X3.7</b>			0.769			valid
<b>X3.8</b>			0.830			valid
<b>Y1.1</b>				0.787		valid
<b>Y1.2</b>				0.834		valid
<b>Y1.3</b>				0.766		valid
<b>Y1.7</b>				0.788		valid
<b>Y1.8</b>				0.764		valid
<b>Z1.5</b>					0.788	valid
<b>Z1.6</b>					0.756	valid
<b>Z1.7</b>					0.827	valid
<b>Z1.8</b>					0.889	valid
<b>Z1.10</b>					0.806	valid

Sumber : data diolah, 2025

Output nilai *loading factor* pengujian tahap kedua ini semua pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai memiliki nilai  $>$  *loading factor* 0,7 sehingga

semua dikatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator/ Pernyataan yang digunakan berhasil mengukur korelasi antara skor indikator/ pernyataan dengan konstruk/ variabel, sehingga mendukung validitas konstruk model pengukuran. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memenuhi uji *convergent validity* dan layak digunakan dalam model penelitian.

## 2. Nilai *Average Variant Extracted (AVE)*

Validitas variabel dievaluasi berdasarkan *Average Variant Extracted (AVE)* yang dapat dilihat pada tabel 4.13. Variabel dikatakan valid jika memiliki nilai *Average Variant Extracted (AVE)* > 0,5.

Tabel 4. 12 Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)

Variabel/Konstruk	AVE ( <i>Average Variant Extracted</i> )	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.625	valid
Motivasi Kerja (X2)	0.684	valid
Komunikasi Kerja (X3)	0.641	valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.621	valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.663	valid

Sumber : data diolah, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel/konstruk yang diuji, yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja, memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai AVE masing-masing variabel yang semuanya berada di atas ambang batas 0,5. Secara spesifik, Motivasi Kerja mencatatkan nilai AVE tertinggi, mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur

konstruk ini mampu menjelaskan varians latennya dengan sangat baik. Sementara itu, Kinerja Pegawai memiliki nilai AVE yang sedikit lebih rendah dibandingkan konstruk lainnya, meskipun tetap memenuhi kriteria validitas. Secara keseluruhan, temuan ini memberikan justifikasi yang kuat untuk penggunaan konstruk-konstruk ini dalam tahapan analisis selanjutnya, serta mengkonfirmasi kualitas pengukuran yang telah dilakukan.

#### **4.2.1.2 *Discriminant Validity***

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan nilai cross loading antara indikator dan konstruk yang diukur. (Ghozali dan Latan 2015) menyebutkan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk menilai reliabilitas *component score* pada variabel laten, dengan hasil yang bersifat lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga setiap konstruk yang diukur benar-benar bersifat unik. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan adalah dengan memperhatikan nilai *cross loadings*.

Suatu indikator atau pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *cross loading* yang merefleksikan hubungan antara indikator atau pernyataan dengan konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya terhadap konstruk lainnya. Hasil pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4 menunjukkan nilai *cross loading* sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 13 Nilai *Cross Loading*

	<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Komunikasi Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Ket</b>
X1.1	<b>0.704</b>	0.334	0.567	0.503	0.558	valid
X1.3	<b>0.808</b>	0.394	0.582	0.671	0.562	valid
X1.4	<b>0.771</b>	0.496	0.646	0.499	0.592	valid
X1.5	<b>0.825</b>	0.547	0.644	0.625	0.549	valid
X1.6	<b>0.854</b>	0.519	0.672	0.559	0.596	valid
X1.7	<b>0.784</b>	0.442	0.721	0.345	0.621	valid
X1.8	<b>0.822</b>	0.498	0.759	0.422	0.652	valid
X1.9	<b>0.748</b>	0.438	0.720	0.363	0.585	valid
X2.9	0.446	<b>0.860</b>	0.478	0.503	0.403	valid
X2.10	0.434	<b>0.842</b>	0.353	0.475	0.311	valid
X2.11	0.544	<b>0.877</b>	0.499	0.484	0.360	valid
X2.12	0.489	<b>0.722</b>	0.345	0.590	0.266	valid
X3.2	0.752	0.449	<b>0.801</b>	0.324	0.620	valid
X3.3	0.584	0.406	<b>0.781</b>	0.295	0.476	valid
X3.4	0.741	0.432	<b>0.826</b>	0.403	0.542	valid
X3.5	0.662	0.421	<b>0.812</b>	0.438	0.527	valid
X3.6	0.716	0.437	<b>0.783</b>	0.546	0.587	valid
X3.7	0.578	0.316	<b>0.769</b>	0.281	0.616	valid
X3.8	0.623	0.386	<b>0.830</b>	0.329	0.606	valid
Y1.1	0.469	0.490	0.397	<b>0.787</b>	0.432	valid
Y1.2	0.505	0.449	0.381	<b>0.834</b>	0.511	valid
Y1.3	0.548	0.535	0.415	<b>0.766</b>	0.467	valid
Y1.7	0.420	0.534	0.174	<b>0.788</b>	0.138	valid
Y1.8	0.568	0.447	0.492	<b>0.764</b>	0.464	valid
Z1.5	0.534	0.338	0.469	0.250	<b>0.788</b>	valid

	<b>Gaya Kepemimpinan Demokratis</b>	<b>Motivasi Kerja</b>	<b>Komunikasi Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Ket</b>
Z1.6	0.569	0.296	0.473	0.288	<b>0.756</b>	valid
Z1.7	0.615	0.442	0.627	0.436	<b>0.827</b>	valid
Z1.8	0.678	0.308	0.639	0.595	<b>0.889</b>	valid
Z1.10	0.613	0.284	0.651	0.439	<b>0.806</b>	valid

Sumber : data diolah, 2025

Nilai *Cross loading* untuk variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai memiliki nilai korelasi antara indikator (instrumen) dengan konstruksinya (Variabel) > indikator (instrumen) pada konstruk (Variabel) lainnya. Hasil pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan menunjukkan nilai yang konsisten, di mana seluruh indikator dinyatakan valid. Temuan ini mengindikasikan bahwa model pengukuran yang digunakan memiliki tingkat kecocokan yang baik serta mampu membedakan secara efektif antara konstruk-konstruk yang berbeda. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas.

#### **4.2.1.3 Construct Reliability**

Reliabilitas konstruk (*construct reliability*) dapat dianalisis melalui dua pendekatan, yaitu dengan mengevaluasi nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kedua pendekatan tersebut digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas indikator-indikator yang membentuk suatu variabel, sehingga dapat memastikan konsistensi pengukuran konstruk yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 14 Nilai *Construct Reliability*

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability (rho_a)</b>	<b>Composite Reliability (rho_c)</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0,914	0,917	0,930	0,625
Motivasi Kerja (X2)	0,844	0,844	0,896	0,684
Komunikasi Kerja (X3)	0,907	0,909	0,926	0,641
Kinerja Pegawai (Y)	0,847	0,848	0,891	0,621
Kepuasan Kerja (Z)	0,874	0,891	0,908	0,663

### 1. *Cronbach Alpha*

*Cronbach's Alpha* merupakan ukuran reliabilitas yang bersifat konservatif, karena cenderung menghasilkan nilai reliabilitas yang relatif lebih rendah. Hair sebagaimana dikutip dalam (Gio 2022) menyatakan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,70 untuk penelitian yang bersifat konfirmatori (*confirmatory research*), sedangkan nilai di atas 0,60 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori (*exploratory research*).

Tabel 4. 15 *Cronbach Alpha*

<b>Variabel/Konstruk</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Hasil Uji</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0,914	valid
Motivasi Kerja (X2)	0,844	valid
Komunikasi Kerja (X3)	0,907	valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,847	valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,874	valid

Sumber : data diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel/konstruk reliabel karena semua nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yang secara umum dianggap sebagai ambang batas untuk reliabilitas yang baik. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk secara konsisten mencerminkan konstruk tersebut. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) memiliki reliabilitas tertinggi dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,914, konstruk ini menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi di antara indikator-indikatornya.

Motivasi Kerja (X2) memiliki reliabilitas terendah namun tetap baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,844, konstruk ini masih menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan konstruk lainnya. Ini bisa menjadi area untuk dieksplorasi lebih lanjut untuk memastikan bahwa indikator-indikatornya secara optimal mencerminkan konstruk Motivasi Kerja. Secara keseluruhan, hasil pengujian *Construct Reliability* menunjukkan bahwa semua variabel/konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik. Hal ini mendukung validitas konstruk dan memberikan keyakinan bahwa hasil analisis yang melibatkan konstruk-konstruk ini dapat diandalkan

## **2. Composite Reliability**

*Composite Reliability digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator-indikator yang membentuk suatu variabel laten. Dalam aplikasi SmartPLS, Composite Reliability merupakan ukuran utama yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk, di mana nilai Composite Reliability sebesar*

0,70 atau lebih menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan dalam penelitian.

Tabel 4. 16 *Composite Reliability*

Variabel/Konstruk	<i>Composite Reliability</i> (rho_a)	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0,917	valid
Motivasi Kerja (X2)	0,844	valid
Komunikasi Kerja (X3)	0,909	valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,848	valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,891	valid

Sumber : data diolah, 2025

Semua variabel/konstruk memiliki nilai *Composite Reliability* (rho\_a) di atas 0,844. Ini menunjukkan bahwa semua variabel/konstruk (Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, Kinerja Pegawai, dan Kepuasan Kerja) memenuhi kriteria reliabilitas yang baik berdasarkan nilai *Composite Reliability* (CR). Nilai CR di atas 0,7 dianggap memenuhi standar untuk penelitian, dan semua konstruk dalam tabel ini jauh di atas ambang batas tersebut. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) memiliki reliabilitas tertinggi (0,917). Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Gaya Kepemimpinan Demokratis sangat konsisten dan saling berhubungan.

Motivasi Kerja (X2) memiliki reliabilitas terendah (0,844), namun tetap sangat baik. Meskipun memiliki nilai CR terendah di antara konstruk lainnya, nilai ini masih jauh di atas ambang batas 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Motivasi Kerja tetap reliabel. Secara keseluruhan,

tabel menunjukkan bahwa semua variabel/konstruk yang diukur dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik, karena semua nilai CR di atas 0,8. Ini mendukung penggunaan variabel-variabel ini dalam analisis lebih lanjut dan memberikan keyakinan bahwa hasil penelitian akan konsisten dan dapat diandalkan

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural/ *Structural Model*

Analisis model struktural merupakan metode statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan kausal yang kompleks antarvariabel dalam suatu model penelitian. Analisis model struktural dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan pengujian, yaitu: (1) nilai *R-square* ( $R^2$ ), (2) nilai *F-square* ( $F^2$ ), dan (3) pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). Adapun hasil dari masing-masing pengujian tersebut disajikan sebagai berikut:

##### 4.2.2.1. *R-Square*

Kriteria penilaian nilai *R-square* (*adjusted R<sup>2</sup>*) dalam penelitian ini mengacu pada Juliandi (Juliandi 2018), yaitu: (1) nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,75 menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori substansial atau kuat; (2) nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,50 menunjukkan bahwa model berada pada kategori moderat atau sedang; dan (3) nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,25 menunjukkan bahwa model berada pada kategori lemah atau rendah.

Tabel 4. 17 *R-Square*

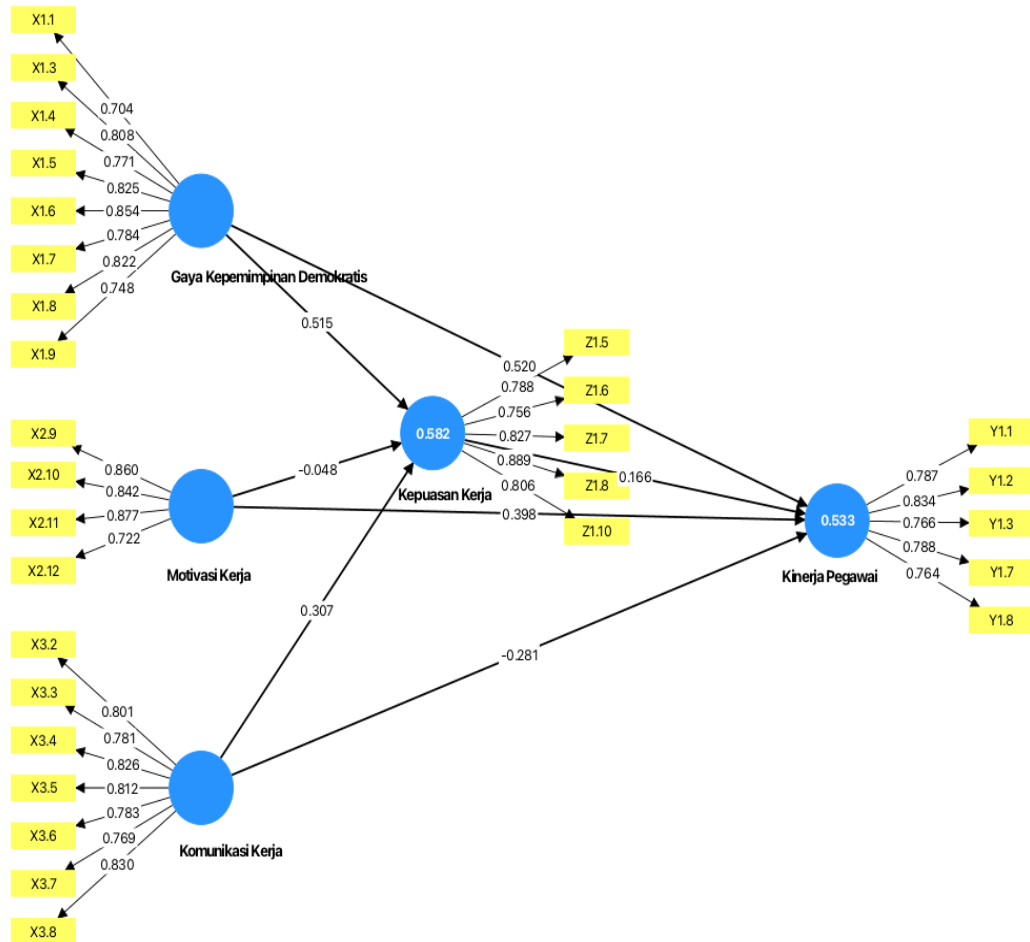
	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,582	0,559
Kinerja Pegawai	0,533	0,498

Sumber : data diolah, 2025

Nilai  $R^2$  *Adjusted* sebesar 0,559 menunjukkan bahwa 55,9 % variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Kerja. Sementara 44,1 % sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Nilai 0,559 termasuk dalam kategori moderat mendekati kuat, sehingga model ini memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik untuk menjelaskan munculnya kepuasan kerja. Perbedaan kecil antara  $R^2$  dan  $R^2$  *Adjusted* menandakan bahwa model stabil, tidak terjadi *overfitting* dan variabel prediktor relevan dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Nilai  $R^2$  sebesar 0,498 menunjukkan bahwa 49,8 % variasi Kinerja Pegawai dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, dan Kepuasan Kerja (sebagai variabel mediasi). Sisanya 50,2% dipengaruhi oleh faktor di luar model, seperti kompetensi, beban kerja, atau lingkungan kerja. Nilai  $R^2$  sebesar 0,498 termasuk kategori moderat, sehingga model memiliki daya jelaskan yang cukup baik terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan antara  $R^2$  dan  $R^2$  *Adjusted* juga masih wajar, menunjukkan bahwa model tidak terlalu kompleks dan variabel yang digunakan berkontribusi signifikan terhadap prediksi kinerja. Kedua nilai  $R^2$  termasuk kategori moderat, sehingga model memiliki kekuatan prediktif yang cukup baik dalam konteks penelitian. Variabel-variabel yang digunakan (gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan komunikasi kerja) memang tepat sebagai prediktor bagi kepuasan dan kinerja pegawai. berikut gambar output PLS SEM *algorithm* untuk melihat  $R^2$  model penelitian.



Gambar 4. 4 Output Model PLS SEM Algorithm

#### 4.2.2.2. *F-Square*

Pengukuran *F-square* (*effect size*) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai besarnya pengaruh relatif variabel yang memengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi 2018) adalah sebagai berikut: (1) nilai *F-square*  $\geq 0,02$  menunjukkan adanya pengaruh kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen; (2) nilai *F-square*  $\geq 0,15$  menunjukkan adanya pengaruh sedang atau moderat; dan (3) nilai

$F\text{-square} \geq 0,35$  menunjukkan adanya pengaruh besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4. 18 *F-Square*

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.171	0.133
Motivasi Kerja (X2)	0.004	0.223
Komunikasi Kerja (X3)	0.068	0.048
Kepuasan Kerja (Z)	-	0.025

Sumber : data diolah, 2025

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Demokratis) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai 0,133, maka efek kecil tapi mendekati kategori sedang dari variabel eksogen terhadap endogen yang berarti Gaya kepemimpinan demokratis memberikan kontribusi berarti terhadap kinerja pegawai.
2. Variabel X2 (Motivasi Kerja) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai 0,223, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen. Ini berarti bahwa Motivasi kerja merupakan variabel yang paling kuat memengaruhi kinerja pegawai.
3. Variabel X3 (Komunikasi Kerja) terhadap Y (Kinerja Pegawai) memiliki nilai = 0,048, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen. Pengaruhnya ada tetapi tidak terlalu besar.
4. Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Demokratis) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,171, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap

mediator. Ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan demokratis memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

5. Variabel X2 (Motivasi Kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,004, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator. Motivasi Kerja hampir tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi pegawai tidak memberikan dampak nyata terhadap kepuasan kerja dalam konteks penelitian ini.
6. Variabel X3 (Komunikasi Kerja) terhadap Z (kepuasan kerja) memiliki nilai = 0,068, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator. Komunikasi kerja memang berdampak pada kepuasan kerja, tetapi kontribusinya relatif terbatas.
7. Variabel Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,025, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen. Kepuasan kerja hanya memberi pengaruh yang sangat terbatas terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil *effect size*, hubungan antar variabel dalam model menunjukkan variasi kekuatan pengaruh. Gaya Kepemimpinan Demokratis memiliki pengaruh sedang terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Motivasi Kerja memberikan pengaruh mendekati besar terhadap Kinerja Pegawai dan menjadi faktor dominan dalam model. Variabel Komunikasi Kerja dan Kepuasan Kerja menunjukkan pengaruh yang relatif kecil terhadap variabel endogen lainnya, sehingga memiliki kontribusi yang tidak terlalu signifikan dalam peningkatan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Kinerja

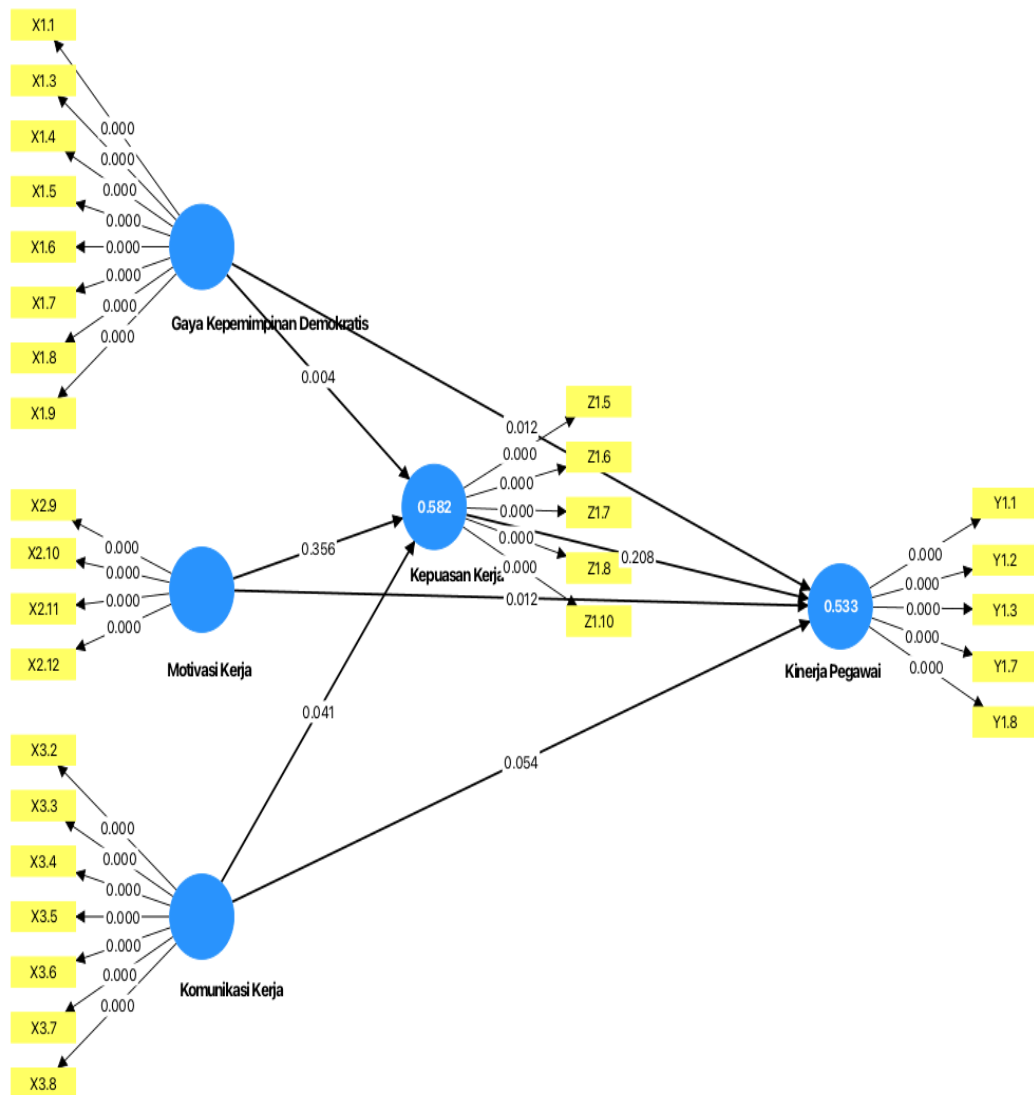
Pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor motivasi daripada faktor kepemimpinan atau komunikasi, sedangkan Kepuasan Kerja lebih dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dibandingkan variabel lain.

#### **4.2.2.3. Pengujian Hipotesis (Uji Signifikansi)**

Dalam pendekatan PLS-SEM, pengujian signifikansi hubungan antarvariabel laten dilakukan untuk menentukan apakah hubungan yang terbentuk bersifat signifikan secara statistik. Pengujian ini menggunakan teknik *bootstrapping* untuk mengestimasi koefisien jalur (*path coefficient*) beserta kesalahan standarnya, yang selanjutnya disajikan dalam bentuk nilai *T-statistic* dan *p-value*. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistic* lebih besar dari nilai *T-tabel* atau nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan adanya dukungan statistik yang kuat terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga hipotesis penelitian dapat diterima.

Pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) dalam penelitian ini mencakup tiga jenis analisis, yaitu: (a) *direct effect* untuk mengukur pengaruh langsung, (b) *indirect effect* untuk mengukur pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, dan (c) *total effect* untuk menggambarkan keseluruhan pengaruh suatu variabel

terhadap variabel lainnya. Adapun hasil *bootstrapping* model penelitian untuk analisis *direct effect* dan *indirect effect* disajikan sebagai berikut.



Gambar 4. 5 Hasil Uji *Bootstrapping*

### 1) *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Pengujian hipotesis terhadap pengaruh langsung (*direct effect*) bertujuan untuk mengidentifikasi dan membuktikan adanya pengaruh langsung suatu variabel terhadap variabel lainnya dalam model penelitian. Nilai koefisien jalur pada

*original sample* menunjukkan arah hubungan antarvariabel, di mana koefisien bernilai positif mengindikasikan bahwa peningkatan pada suatu variabel diikuti oleh peningkatan pada variabel lainnya, sedangkan koefisien bernilai negatif menunjukkan bahwa peningkatan pada suatu variabel diikuti oleh penurunan pada variabel lainnya. Tingkat signifikansi pengaruh ditentukan berdasarkan nilai probabilitas (*p-values*), di mana suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai *p-values* < 0,05 atau nilai *T-statistic* lebih besar dari nilai *T-tabel*. Dalam penelitian ini, nilai *T-tabel* adalah sebesar 1,645.

Tabel 4. 19 *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P values</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kepuasan Kerja	0,515	0,521	0,195	2,637	<b>0,004</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kinerja Pegawai	0,520	0,525	0,231	2,248	<b>0,012</b>
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,166	0,174	0,204	0,814	0,208
Komunikasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,307	0,302	0,176	1,743	<b>0,041</b>
Komunikasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,281	-0,283	0,175	1,609	0,054
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	-0,048	-0,042	0,130	0,368	0,356
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,398	0,400	0,175	2,273	<b>0,012</b>

Sumber : data diolah, 2025

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic* ((O/STDEV))), antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai  $TStatistics (|O/STDEV|) = 2,637 > 1,645$  dan  $P-Value = 0,004 < 0,05$  artinya, Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai  $TStatistics (|O/STDEV|) = 2,248 > 1,645$  dan  $P-Value = 0,012 < 0,05$  artinya, Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
3. Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai  $TStatistics (|O/STDEV|) = 0,814 < 1,645$  dan  $P-Value = 0,208 > 0,05$  artinya, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Komunikasi Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai  $TStatistics (|O/STDEV|) = 1,743 > 1,645$  dan  $P-Value = 0,041 < 0,05$  artinya, Komunikasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5. Komunikasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai  $TStatistics (|O/STDEV|) = 1,609 < 1,645$  dan  $P-Value = 0,054 > 0,05$  artinya, Komunikasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
6. Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai  $TStatistics (|O/STDEV|) = 0,368 < 1,645$  dan  $P-Value = 0,356 > 0,05$  artinya, Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
7. Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai  $TStatistics (|O/STDEV|) = 2,273 > 1,645$  dan  $P-Value = 0,012 < 0,05$  artinya, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

## 2) *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel yang memengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) melalui variabel intervening atau mediator (Juliandi 2018). Penentuan signifikansi pengaruh tidak langsung mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh (Juliandi 2018) adalah :

1. Jika nilai  $T\text{-Statistic} > T\text{-tabel}$  atau  $P\text{-Values} < 0,05$ , maka pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ Gaya Kepemimpinan Demokratis), (X2/ Motivasi Kerja) dan (X3/ Komunikasi Kerja) terhadap variabel endogen (Y/ Kinerja Pegawai).
2. Jika nilai  $T\text{-Statistic} < T\text{-tabel}$  atau  $P\text{-Values} > 0,05$ , maka pengaruh tidak langsung dinyatakan tidak signifikan, artinya variabel mediator Z/ Kepuasan Kerja), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/ Gaya Kepemimpinan Demokratis), (X2/ Motivasi Kerja) dan (X3/ Komunikasi Kerja) terhadap variabel endogen (Y/ Kinerja Pegawai).

Hasil pengujian *bootstrapping* efek tidak langsung (*Indirect effect*) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 20 *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.085	0.096	0.124	0.686	0.246
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.008	-0.001	0.033	0.242	0.405
Komunikasi Kerja (X3) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.051	0.046	0.072	0.703	0.241

Sumber : data diolah, 2025

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.19 yaitu:

1. Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics*( $|O/STDEV|$ ) adalah  $0,686 < 1,645$  dengan *P-Values*  $0,246 > 0,05$  Artinya, Kepuasan Kerja tidak memediasi Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics*( $|O/STDEV|$ ) adalah  $0,242 < 1,645$  dengan *P-Values*  $0,405 > 0,05$  Artinya, Kepuasan Kerja tidak memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
3. Pengaruh tidak langsung (X3) -> (Z) -> (Y) nilai *TStatistics*( $|O/STDEV|$ ) adalah  $0,703 < 1,645$  dengan *P-Values*  $0,241 > 0,05$  Artinya, Kepuasan Kerja tidak memediasi Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) tidak mampu menjadi mediator dalam hubungan antara:

- Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai,
- Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dan
- Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Hal ini ditunjukkan oleh nilai *P-Value* yang berada jauh di atas 0,05, serta nilai *T-statistics* yang rendah dibawah 1,645, sehingga tidak terdapat bukti empiris bahwa pengaruh ketiga variabel independen terhadap Kinerja Pegawai berlangsung melalui Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, hubungan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai lebih bersifat langsung dibandingkan melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja.

### 3) Total Effects (Pengaruh Total)

*Total effect* (pengaruh total) merupakan nilai keseluruhan yang diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam suatu model penelitian (Juliandi 2018) adalah :

Tabel 4. 21 *Total Effect*

Hubungan Antar Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,515	0,521	0,195	2,637	<b>0,004</b>
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,605	0,622	0,194	3,114	<b>0,001</b>

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,166	0,174	0,204	0,814	0,208
Komunikasi Kerja (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,307	0,302	0,176	1,743	<b>0,041</b>
Komunikasi Kerja (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0,230	-0,237	0,176	1,305	0,096
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0,048	-0,042	0,130	0,368	0,356
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,390	0,399	0,169	2,309	<b>0,010</b>

Sumber : data diolah, 2025

Hasil pengujian *total effects* menunjukkan besarnya serta tingkat signifikansi pengaruh keseluruhan dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai *total effects* merepresentasikan akumulasi pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang terjadi melalui variabel mediasi. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, kesimpulan mengenai nilai pengaruh total sebagaimana disajikan pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. *Total effect* untuk hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) dan Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,515 dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,637 > 1,645$  dan *P-Values*  $0,004 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Hal ini berarti bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang demokratis mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara langsung dan kuat. Artinya, semakin baik

pemimpin melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka.

2. *Total effect* untuk hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) dan Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,605, dengan  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,114 > 1,645$  dan  $P-Values 0,001 < 0,05$  sehingga dinyatakan signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga berdampak positif secara langsung terhadap kinerja pegawai. Peningkatan partisipasi dan komunikasi terbuka dari pimpinan berkontribusi nyata terhadap perbaikan kinerja.
3. *Total effect* untuk hubungan Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,166, dengan  $TStatistics(|O/STDEV|) = 0,814 < 1,645$  dan  $P-Values = 0,208 > 0,05$ , sehingga tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja cenderung meningkatkan kinerja, kontribusinya dalam model ini tidak cukup kuat secara statistik. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa faktor lain seperti motivasi dan kepemimpinan lebih dominan dalam mendorong kinerja.
4. *Total effect* untuk hubungan Komunikasi Kerja (X3) dan Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,307, dengan  $TStatistics(|O/STDEV|) = 1,743 > 1,645$  dan  $P-Values = 0,041 < 0,05$ , sehingga dinyatakan signifikan. Ini menunjukkan bahwa komunikasi internal

penting, dalam konteks penelitian ini perbaikan komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

5. *Total effect* untuk hubungan Komunikasi Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar -0,230, dengan *TStatistics* ( $|O/STDEV|$ ) = 1,305 < 1,645 dan *P-Values* = 0,096 > 0,05, menunjukkan hubungan negatif tetapi tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang terjadi di organisasi belum menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung.
6. *Total effect* untuk hubungan Motivasi Kerja (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai *original sample* total -0,048, *TStatistics* ( $|O/STDEV|$ ) = 0,368 < 1,645 dan *P-Values* = 0,356 > 0,05 sehingga pengaruh total motivasi kerja terhadap kepuasan kerja lemah dan tidak signifikan. Arah hubungan yang negatif juga menggambarkan bahwa peningkatan motivasi kerja tidak diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan motivasi saja belum menjamin meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Motivasi kerja bukan merupakan determinan utama bagi terbentuknya kepuasan kerja pegawai, sehingga peningkatan motivasi perlu dibarengi dengan perbaikan faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
7. *Total effect* untuk hubungan Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,390, *TStatistics* ( $|O/STDEV|$ ) = 2,309 > 1,645, dan *P-Values* = 0,010 < 0,05, sehingga signifikan dan kuat. Hasil ini menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor dominan dalam

meningkatkan kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi internal dan eksternal yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *original sample* sebesar  $= 0,605$ , *TStatistics*  $= 3,114 > 1,645$ , dan *P-Values*  $= 0,001 < 0,05$ . Temuan ini menegaskan bahwa semakin demokratis gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang komunikasi terbuka, serta mendorong kerja sama maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Secara konseptual, gaya kepemimpinan demokratis memungkinkan pegawai merasa dihargai, dipercaya, serta memiliki peran dalam proses organisasi. Kondisi ini mendorong timbulnya rasa memiliki (*sense of belonging*), peningkatan tanggung jawab, serta komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, kontribusi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga psikologis.

Temuan ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (M. Nasution dkk. 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang demokratis dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya demokratis dinilai mampu memberikan motivasi yang lebih efektif kepada karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan pencapaian kinerja yang optimal. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Isgunandar, Mulyani,

dan Niswaty 2022), yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis cenderung bersifat terbuka terhadap karyawan, sehingga mampu mendorong kerja sama tim dan memfasilitasi komunikasi dua arah. Hal ini meningkatkan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil *total effect* dan didukung oleh penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut terjadi karena gaya kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan partisipasi, rasa dihargai, dan semangat kerja pegawai. Temuan sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Dengan demikian, organisasi seperti Bappeda Kota Medan perlu mempertahankan dan memperkuat praktik kepemimpinan demokratis agar mampu menciptakan kinerja pegawai yang optimal, efektif, dan berkelanjutan.

#### **4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil *total effects* menunjukkan bahwa motivasi kerja (X2) memiliki pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja pegawai (Y), dengan nilai *original sample* sebesar 0,390, nilai *T-Statistics* = 2,309 > 1,645, dan *P-Values* = 0,010 < 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai baik dalam bentuk motivasi intrinsik seperti semangat, komitmen pribadi, dan rasa tanggung jawab, maupun motivasi ekstrinsik seperti penghargaan, insentif, dan dukungan pimpinan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang

dapat dicapai. Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan produktivitas, mengembangkan kompetensi, serta menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dalam mencapai target pekerjaan. Dengan kata lain, motivasi merupakan salah satu faktor paling dominan dalam memengaruhi kualitas dan hasil kerja pegawai Bappeda Kota Medan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga diperkuat oleh (Astuti, Akbar, dan Hasibuan 2021) yang dalam penelitiannya pada PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan, menyatakan bahwa secara parsial motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022) dalam penelitiannya di PT. Angkasa Pura II juga menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh (Jufrizen dan Sitorus 2021) meneliti hubungan antara motivasi kerja dan kinerja dan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian (Hendra 2020) juga menemukan bahwa motivasi, bersama dengan budaya organisasi dan pelatihan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Penelitian oleh (Harahap dan Tirtayasa 2020) dalam penelitiannya di PT. Angkasa Pura II menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Seluruh penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa motivasi adalah faktor kuat dan signifikan yang

meningkatkan kinerja pegawai, sejalan dengan hasil penelitian pada Bappeda Kota Medan.

Berdasarkan hasil penelitian dan dukungan dari studi-studi sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja merupakan faktor dominan yang meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan. Pegawai dengan motivasi yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang lebih optimal, produktif, dan berkualitas. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan SDM di Bappeda Kota Medan, yaitu (1) Perlu memperkuat sistem penghargaan, apresiasi, dan insentif, (2) Meningkatkan peluang pengembangan kompetensi pegawai (pelatihan, *coaching*, mutasi pengembangan), (3) Memperkuat motivasi intrinsik melalui pemberian otonomi, pengakuan, dan kejelasan peran serta (4) Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semangat dan partisipasi pegawai. Dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai secara sistematis dan berkelanjutan, Bappeda Kota Medan berpotensi meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan dan memastikan tercapainya target organisasi secara lebih efektif.

#### **4.3.3 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian *total effects*, variabel *Komunikasi Kerja* (X3) menunjukkan pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dengan *original sample* = -0,230, nilai *T-Statistics* = 1,305 < 1,645 serta *P-Values* = 0,096 > 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi kerja yang berlangsung di dalam organisasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dan signifikan. Bahkan, hubungan negatif mengindikasikan adanya potensi bahwa komunikasi yang terjadi belum berjalan efektif misalnya

komunikasi yang tidak jelas, tidak konsisten, terlalu birokratis, atau kurang terstruktur yang justru dapat menurunkan produktivitas pegawai.

Meskipun hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan, beberapa penelitian terdahulu memberikan gambaran yang beragam. Temuan ini sejalan dengan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa komunikasi kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari (M. I. K. Nasution dan Rizky 2024) menemukan bahwa Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Penelitian dari (Dewi 2022) juga menemukan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Laksana Kurnia Mandiri Sejati Kabupaten Tegal. Begitu juga penelitian dari (Vindriana dan Rahayu 2023) menemukan bahwa variabel komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Suhanta, Jufrizen, dan Pasaribu 2022) menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menegaskan bahwa komunikasi yang baik mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dan efektif dalam meningkatkan hasil kerja. Penelitian (Mandira dan Dewi 2022) menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh (Prasetya dan Kartikawangi 2021) menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif meningkatkan keterlibatan pegawai dan

produktivitas kerja. Studi oleh (Praditya, Mulyono, dan Hendrakusuma 2024) menekankan bahwa komunikasi yang baik memfasilitasi kolaborasi tim dan mengurangi miskomunikasi yang dapat menurunkan kinerja. Temuan dalam penelitian (Afriza 2023) menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif, bersama dengan lingkungan kerja yang baik, secara signifikan meningkatkan produktivitas pegawai. Selain itu, (Kurniawan 2023) mengungkapkan bahwa komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat argumen bahwa komunikasi merupakan salah satu komponen utama dalam menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi.

Perbedaan hasil dengan penelitian yang menyatakan pengaruh signifikan umumnya disebabkan oleh faktor-faktor berikut: (1) komunikasi internal belum terkoordinasi dengan baik, (2) informasi tidak tersampaikan secara lengkap, (3) pesan kerja sering menimbulkan multitafsir, (4) adanya hambatan struktural dalam komunikasi antarbidang, dan (5) kinerja lebih dipengaruhi oleh motivasi, gaya kepemimpinan, atau beban kerja. Dalam konteks organisasi publik seperti Bappeda, komunikasi sering terhambat oleh alur birokrasi yang panjang, koordinasi lintas bidang yang belum optimal, serta rendahnya keterbukaan informasi. Ketidakefektifan komunikasi ini menyebabkan pegawai kesulitan memahami prioritas kerja, target kinerja, dan alur prosedural, sehingga berdampak pada rendahnya pencapaian kinerja.

Berdasarkan temuan penelitian dan perbandingan dengan literatur, dapat disimpulkan bahwa Komunikasi kerja belum menjadi faktor penentu peningkatan

kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan. Kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi dan gaya kepemimpinan dibandingkan komunikasi internal sehingga Bappeda Kota Medan perlu perbaikan sistem komunikasi internal terutama pada alur koordinasi antarbidang, penguatan komunikasi dua arah agar pegawai dapat menyampaikan kendala dan menerima arahan dengan lebih jelas. Penyederhanaan birokrasi komunikasi terutama terkait perintah tugas, pelaporan, dan distribusi informasi, dan pemanfaatan teknologi komunikasi organisasi (grup resmi, *dashboard* kinerja, *e-office*) agar informasi lebih cepat dan terukur serta komunikasi perlu diintegrasikan dengan motivasi dan gaya kepemimpinan agar dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih kuat. Dengan melakukan pembenahan pada aspek komunikasi organisasi, diharapkan kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan dapat meningkat secara lebih konsisten dan berkelanjutan.

#### **4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil Pengolahan data *total effect* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai *original sample* = 0,515, *T-Statistics* = 2,637 > 1,645, serta nilai *P-Values* = 0,004 < 0,05. Ini berarti bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang ditandai dengan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, pemberian ruang komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap pendapat maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Secara teoretis, gaya kepemimpinan demokratis mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, tidak otoriter, dan partisipatif. Pegawai merasa dihargai ketika ide atau pandangan mereka didengar dan dipertimbangkan oleh pimpinan. Hal ini

memunculkan rasa memiliki (*sense of belonging*), rasa percaya (*trust*), dan rasa dihormati. Situasi psikologis tersebut merupakan faktor penting yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu diantaranya penelitian (M. Nasution dkk. 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan yang bersifat demokratis mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan motivasi tersebut menjadi faktor yang mendorong tercapainya kepuasan kerja. Pemimpin yang demokratis lebih mudah membangun hubungan interpersonal yang baik, sehingga mampu memberikan motivasi secara efektif kepada bawahannya. Hal senada diungkapkan oleh (Isgunandar, Mulyani, dan Niswaty 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis cenderung bersifat terbuka terhadap karyawan, sehingga mendorong kerja sama tim dan pemberian pendapat secara langsung kepada pimpinan. Keterbukaan dan rasa dihargai yang timbul dari kepemimpinan ini memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian (Mandira dan Dewi 2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, selain berpengaruh langsung terhadap kinerja, juga berdampak signifikan terhadap variabel-variabel yang memengaruhi kepuasan kerja seperti komunikasi dan kompensasi. Semakin terbuka dan adil gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin besar kemungkinan pegawai merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menekankan bahwa ketika gaya kepemimpinan yang digunakan adalah demokratis, maka pegawai merasa lebih

dihargai, memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat, dan merasakan suasana kerja yang lebih suportif, sehingga tingkat kepuasan kerja pun meningkat.

Berdasarkan hasil analisis dan dukungan literatur, dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi, menghargai pendapat, dan melibatkan pegawai secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan salah satu faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan demokratis sangat relevan untuk meningkatkan kualitas pengalaman kerja pegawai dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

#### **4.3.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Hasil pengujian *total effects* menunjukkan bahwa motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Z$ ), dengan nilai *original sample* = -0,048, *TStatistics* = 0,368 < 1,645, dan *P-Values* = 0,356 > 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja justru cenderung menurunkan kepuasan kerja, meskipun besaran pengaruh tersebut sangat kecil. Arah negatif ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara motivasi pegawai dan kondisi kerja yang mereka hadapi. Secara substantif, hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai mungkin memiliki dorongan motivasional seperti kebutuhan berprestasi, keinginan untuk berkembang, atau insentif tertentu, kondisi tersebut belum cukup berdampak terhadap perasaan puas mereka dalam

bekerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang kompleks, sehingga meningkatnya motivasi tidak otomatis membuat pegawai merasa puas apabila faktor lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, beban kerja, atau komunikasi tidak berjalan optimal.

Temuan penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh (Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021) menemukan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. sementara penelitian (Rasyid dan Tanjung 2020) menyimpulkan Secara parsial motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa penelitian lain justru mendukung hasil temuan peneliti, diantaranya penelitian dari (Adam, Machasin, dan Efni 2021) menemukan bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian (Mokodompit, Tendeand, dan Mantik 2021) menyimpulkan motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja perawat dan bidan.

Berdasarkan hasil penelitian dan perbandingan dengan literatur dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki dorongan bekerja, faktor lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan struktur organisasi lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja mereka. Perbedaan hasil dibandingkan penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja sangat

bergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, serta kondisi internal lembaga. Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi perlu tidak hanya memperkuat aspek motivasional, tetapi juga memperbaiki kualitas kepemimpinan, komunikasi, beban kerja, dan kenyamanan lingkungan kerja.

#### **4.3.6 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Hasil *total effects* menunjukkan bahwa komunikasi kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai *original sample* = 0,307, nilai *TStatistics* = 1,745 dan nilai *P-Values* = 0,041 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini memperlihatkan bahwa semakin efektif komunikasi antar pegawai maupun antara atasan dan bawahan, semakin besar peluang terbentuknya suasana kerja yang nyaman, jelas, dan saling mendukung. Komunikasi yang baik membantu pegawai memahami tugas, ekspektasi kinerja, serta memberikan ruang untuk menyampaikan pendapat dan umpan balik. Situasi ini pada akhirnya menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama apabila komunikasi bersifat terbuka, intens, dan partisipatif. Penelitian oleh (Prasetya dan Kartikawangi 2021) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai. Penelitian oleh (Xu dan Farris 2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan relasional yang ditandai dengan komunikasi yang memuaskan

dapat meminimalisasi kelelahan emosional pegawai dan meningkatkan prestasi kerja. Begitu juga penelitian oleh (Johnson, Newman, dan Shamroukh 2025) yang menemukan bahwa transparansi dalam komunikasi organisasi turut mendorong keterlibatan pegawai dan kolaborasi tim yang lebih baik. Kedua faktor ini, keterlibatan dan kolaborasi, telah terbukti memperkuat persepsi positif terhadap lingkungan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil *total effect* dan didukung oleh penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, serta dua arah baik antara pimpinan dengan pegawai maupun antar pegawai berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Pegawai menjadi lebih memahami tugas, merasa dihargai, dan memiliki ruang untuk memberikan masukan, sehingga mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa peningkatan efektivitas komunikasi kerja perlu menjadi perhatian strategis Bappeda Kota Medan, karena terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap meningkatnya kepuasan dan kenyamanan pegawai dalam melaksanakan tugas perencanaan pembangunan daerah.

#### **4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil *total effect*, pengaruh antara kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai *original sample* = 0,166, dengan *T-Statistics* = 0,814 < 1,645 dan *P-Values* = 0,208 > 0,05 sehingga tidak signifikan secara statistik. Kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Artinya, dalam sampel dan konteks penelitian ini, meskipun kepuasan kerja cenderung berhubungan dengan kinerja,

efeknya sangat kecil dan tidak terbukti secara empiris bahwa peningkatan kepuasan kerja secara langsung meningkatkan kinerja pegawai di Bappeda. Ini menunjukkan bahwa variabel lain seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, atau lingkungan kerja kemungkinan memainkan peran lebih dominan dalam menentukan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Handariani, Suarmanayasa, dan Widiastini 2023) yang menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Singaraja. Penelitian dari (Fauziek dan Yanuar 2021) juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, penelitian dari (Indra 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Rumah Sakit Umum Daerah Aro Suka Kabupaten Solok.

Penelitian terdahulu umumnya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Tanjung, Hardita, dan Tupti 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Silangit. Demikian pula, (Sartika dan Khair 2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja dosen di Politeknik Ganesha Medan. Penelitian oleh (Fahmi, Wibisono, dan Satriawan 2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh (Purnamarini 2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Pelestarian Situs Manusia Purba Sangiran.

Adanya perbedaan hasil antara penelitian dan sebagian besar literatur dapat dijelaskan oleh beberapa faktor diantaranya yaitu (1) karakteristik instansi publik dimana pada instansi pemerintah seperti Bappeda Kota Medan, struktur birokrasi, prosedur kerja, dan prosedur administrasi cenderung kaku. Hal ini bisa menyebabkan meskipun pegawai merasa puas, mereka tetap dibatasi oleh sistem dalam mewujudkan kinerja optimal. (2) dominasi faktor lain dimana variabel lain seperti motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja saja kurang cukup untuk mendorong kinerja jika faktor-faktor penunjang tidak mendukung dan (3) tidak ada variabel mediasi atau moderator yang mendukung dimana beberapa penelitian menemukan bahwa efek kepuasan ke kinerja baru signifikan jika dimediasi oleh variabel seperti komitmen organisasi, OCB, atau keterlibatan kerja. Jika dalam model Anda tidak ada mediator/moderator tersebut, maka efek tidak langsung menjadi lemah.

Berdasarkan hasil dan telaah literatur, dapat ditarik kesimpulan dalam konteks Bappeda Kota Medan, kepuasan kerja pegawai tidak terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung menurut data penelitian. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, tidak cukup hanya meningkatkan kepuasan kerja. Struktur organisasi perlu memperhatikan faktor motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan atau kompensasi sebagai pendorong kinerja utama. Disarankan agar Bappeda mempertimbangkan program pengembangan motivasi dan kepemimpinan, serta memperkuat komitmen

organisasi atau budaya kerja, agar peningkatan kepuasan dapat berdampak lebih nyata terhadap kinerja.

#### **4.3.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Analisis menunjukkan bahwa efek tidak langsung (*indirect effect*) dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja ( $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ) berpengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,085 dengan nilai *T-Statistics* = 0,686 < 1,645 dan nilai *P-Value* yang tinggi ( $p = 0,246 > 0,05$ ). Temuan ini memperkuat bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam meneruskan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan demokratis secara langsung mendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan. Namun, kepuasan kerja tidak meneruskan (mediasi) pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sangat kecil dan tidak signifikan. Artinya, dalam konteks Bappeda Kota Medan, kepemimpinan demokratis meningkatkan kinerja lebih melalui jalur langsung misalnya perintah, pengarahan, dukungan operasional, pemberian otonomi tugas ketimbang melalui perubahan afektif (rasa puas) yang kemudian meningkatkan kinerja.

Meskipun hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan, beberapa penelitian terdahulu memberikan gambaran yang beragam. Temuan ini sejalan dengan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan

demokratis dengan kinerja. Penelitian (Febriyanti dan Setyaningrum 2024) menyimpulkan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dimediasi oleh kepuasan kinerja tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan, hal ini disebabkan gaya kepemimpinan demokratis mampu menyelesaikan masalahnya secara diskusi dengan karyawannya.

Studi literatur penelitian terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja sering bertindak sebagai mediator penting antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Penelitian dari (Anan, Mardani, dan Amin 2025) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi penerapan kepemimpinan demokratis, semakin besar pula peningkatan kepuasan kerja yang berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian dari (Prahara dan Gusti 2023) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. sejalan dengan itu penelitian dari (Aksa dan Yurnalis 2023) juga menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pada RSUD dr. Zubir Mahmud Aceh Timur.

Penyebab pada penelitian ini mediasi kepuasan kerja tidak signifikan kemungkinan disebabkan dalam konteks birokrasi dan aturan kerja pegawai pemerintahan seperti Bappeda bekerja dalam kerangka peraturan, standar (SOP), dan tugas administratif yang rigid oleh karena itu perbaikan kepuasan tidak otomatis diterjemahkan ke perubahan kinerja yang terukur (output pekerjaan) dalam jangka pendek. Selain itu motivasi dan faktor lain lebih dominan yang

terlihat dari motivasi (X2) adalah prediktor kuat kinerja (*total effect* 0,476;  $p = 0,001$ ). Ketika motivasi termasuk faktor dominan, peran kepuasan sebagai mediator dapat tereduksi karena jalur langsung motivasi terhadap kinerja lebih kuat.

Penyebab lainnya seperti kepuasan kerja yang mungkin bersifat stabil/eksternal-terikat. Di sektor publik, kepuasan kerap terkait pada kepastian status (ASN), gaji tetap, dan tunjangan. Unsur-unsur ini relatif statis sehingga variasi kepuasan yang dipicu oleh kepemimpinan demokratis tidak cukup besar untuk mempengaruhi kinerja. Pengukuran dan waktu juga sangat mempengaruhi hasil penelitian. Efek mediasi psikologis sering membutuhkan waktu untuk muncul. Misalnya kepuasan meningkat dulu, lalu dalam beberapa bulan kinerja berubah. Kemudian Adanya mediator/moderator lain juga turut mempengaruhi. Kepuasan bisa bekerja bersama variabel lain (komitmen organisasi, *work engagement*, *perceived organizational support*) sebagai mediator berantai. Tanpa memasukkan variabel ini, mediasi tunggal oleh kepuasan mungkin tampak tidak signifikan.

Berdasarkan hasil dan kajian literatur dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis secara langsung meningkatkan kinerja pegawai Bappeda Kota Medan, namun kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut karena efek tidak langsungnya tidak signifikan, mengindikasikan bahwa perbaikan kinerja lebih dihasilkan oleh tindakan kepemimpinan yang langsung seperti dukungan, pengarahan, dan pemberian otonomi, serta oleh faktor motivasi, bukan semata dari meningkatnya perasaan puas pegawai. Oleh karena itu, Bappeda Kota

Medan harus terus memperkuat praktik kepemimpinan demokratis yang sudah efektif dengan melibatkan pegawai dalam perencanaan dan keputusan operasional, menambahkan intervensi yang meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik melalui sistem penghargaan, pengembangan karir, serta program pelatihan yang relevan, serta mengintegrasikan perbaikan kepuasan kerja dengan kebijakan struktural seperti pembenahan SOP, beban kerja, dan sistem monitoring kinerja agar dampaknya lebih nyata. Selain itu, disarankan pula untuk melakukan evaluasi longitudinal guna menangkap efek mediasi yang mungkin muncul secara bertahap dalam jangka panjang.

#### **4.3.9 Pengaruh Motivasi Kerja yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Analisis terhadap hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh total motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimana *original sample* = 0,398, nilai *T-Statistics* = 2,273 > 1,645 dan nilai *P-Value* = 0,012 < 0,05 menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai signifikan dan kuat. Kemudian *Indirect effect* motivasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dimana koefisien = -0,008, nilai *T-Statistics* = 0,242 < 1,645 dan nilai *P-Value* = 0,405 > 0,05 menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan. Artinya, motivasi kerja secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi kepuasan kerja tidak menjadi mediator dalam hubungan ini.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Sembiring, Jufrizen, dan Tanjung 2021) yang menyimpulkan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai. Kemudian penelitian (Pasaribu

2023) menyimpulkan motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian (Siahaan, Tarumingkeng, dan Assa 2023) juga menemukan kepuasan kerja karyawan PT. Intraco Penta Tbk mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawannya. Hasil penelitian dari (Nadapdap, Lindawati, dan Yuniarto 2022) menyimpulkan tinggi rendahnya motivasi kerja para buruh pabrik sepatu tidak mempengaruhi kinerja dengan kepuasan karyawan sebagai mediasi. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu banyak menemukan bahwa motivasi dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh secara signifikan. Penelitian (Andri dan Kuswati 2024) menyimpulkan motivasi kerja dan lingkungan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Giriwoyo 1 dan 2. Hasil penelitian (Mathori, Ambara, dan Kusumastuti 2022) juga menyimpulkan kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. Kemudian penelitian (Mahdi, Mas, dan Kuncoro 2022) juga menyimpulkan motivasi dengan memediasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ketidaksignifikanan mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai dapat diinterpretasikan melalui beberapa faktor penting yaitu pertama, motivasi bekerja terbukti menjadi prediktor

kinerja yang dominan, konsisten dengan literatur yang menunjukkan motivasi intrinsik sangat kuat mendorong kinerja, terutama dalam organisasi dengan sistem penghargaan dan pengembangan karir yang baik. Kedua, kepuasan kerja tidak selalu menjadi saluran mediasi yang wajib. Hasil ini sangat bergantung pada konteks studi, di mana pada organisasi publik atau birokrasi seperti Bappeda, mediasi kepuasan kerja mungkin lemah atau tidak signifikan dibandingkan di sektor swasta yang lebih fleksibel.

Ketiga, konteks sektor publik/birokrasi Bappeda sendiri mengindikasikan bahwa kinerja seringkali lebih dipengaruhi oleh aturan formal, beban administrasi, dan motivasi intrinsik seperti *public service motivation* atau rasa pengabdian yang secara langsung meningkatkan kinerja, sementara kepuasan yang terkait gaji/tunjangan/status ASN tidak mudah memicu perubahan output kerja jangka pendek. Keempat, keterbatasan pengukuran, *timing*, dan desain penelitian *cross-sectional* yang hanya menangkap data pada satu titik waktu, kemungkinan tidak mendeteksi efek mediasi psikologis yang sejatinya memerlukan waktu (*lag*) untuk termanifestasi menjadi perilaku dan hasil kerja. Terakhir, ada kemungkinan adanya mediator atau moderator lain yang lebih relevan seperti *work engagement* atau *organizational commitment* yang jika dimasukkan dalam model penelitian, dapat memperjelas peran mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja.

Mengingat temuan yang menyoroti dominannya pengaruh motivasi terhadap kinerja, Bappeda disarankan untuk fokus pada penguatan motivasi pegawai melalui program insentif berbasis kinerja, pengakuan formal maupun informal atas prestasi kerja, penyediaan kesempatan pengembangan diri berupa pelatihan dan

rotasi tugas, serta memperkuat nilai pengabdian publik. Selain itu, perbaikan kondisi agar kepuasan dapat berkontribusi dalam jangka panjang juga krusial, seperti peningkatan kesejahteraan, fasilitas kerja, dan penegakan *fairness* dalam penilaian kinerja atau pemberian tunjangan kinerja. Untuk memaksimalkan dampak, Bappeda perlu memasukkan variabel pendukung dalam program pengukuran dan intervensi, yaitu dengan meningkatkan *work engagement*, *perceived organizational support*, dan komitmen organisasi, karena variabel-variabel ini terbukti membantu kepuasan kerja untuk berkontribusi pada kinerja.

#### **4.3.10 Pengaruh Komunikasi Kerja yang Dimediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa efek tidak langsung dari komunikasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah tidak signifikan. Nilai koefisien efek tidak langsung sebesar 0,051, dengan *T-Statistics* = 0,703 < 1,645 dan nilai *P-Value* = 0,241 > 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai. Meskipun hubungan antara komunikasi kerja dan kepuasan kerja, serta (secara terpisah) hubungan antara komunikasi kerja dan kinerja pegawai ditemukan dalam efek total, jalur mediasi psikologis oleh Kepuasan Kerja terbukti lemah atau tidak ada pada sampel dan konteks penelitian. Secara praktis, ini berarti bahwa perbaikan atau peningkatan komunikasi internal dalam organisasi tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja melalui jalur kepuasan pegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sartono dkk. 2023) yang menemukan bahwa komunikasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Walaupun demikian, umumnya dalam studi literatur penelitian terdahulu komunikasi kerja dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian dari (Diyanti, Suryani, dan Adhika 2021) menemukan bahwa Komunikasi memiliki berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kemudian hasil studi (Bahri, Hasibuan, dan Pasaribu 2022) menemukan bahwa secara tidak langsung komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada kantor Dewan Perwakilan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Begitu juga hasil studi dari (Harmi, Syahsudarmi, dan Munthe 2025) menyimpulkan variabel intervening kepuasan kerja pada pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau memiliki pengaruh yang signifikan dan positif.

Kegagalan mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Karakteristik organisasi publik/birokrasi merupakan faktor utama, di mana kinerja cenderung lebih dipengaruhi oleh struktur, regulasi, prosedur, dan disiplin kerja yang ketat daripada variabel psikologis internal seperti kepuasan. Selain itu, kepuasan kerja pegawai di instansi pemerintahan sering kali bersifat statis atau kurang variatif karena adanya stabilitas status ASN, gaji, dan tunjangan yang terjamin akibatnya, peningkatan tambahan dari komunikasi internal tidak cukup signifikan untuk menghasilkan variasi kepuasan yang dapat memediasi kinerja.

Berdasarkan hasil dan kajian literatur dapat disimpulkan bahwa meskipun komunikasi internal penting dalam organisasi, peningkatan komunikasi tidak secara otomatis meningkatkan tingkat kepuasan pegawai, dan karenanya tidak berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui jalur psikologis tersebut. Fenomena ini sesuai dengan karakteristik birokrasi pemerintah, di mana kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh regulasi, SOP, pengawasan, kepatuhan aturan, serta faktor struktural lainnya dibandingkan oleh faktor afektif seperti kepuasan kerja. Selain itu, tingkat kepuasan kerja pegawai ASN cenderung stabil akibat adanya jaminan gaji, tunjangan, serta keamanan kerja, sehingga variasi kepuasan kerja rendah dan tidak cukup kuat untuk menjadi mekanisme mediasi yang efektif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja di Bappeda Kota Medan berdampak terbatas pada aspek psikologis pegawai, dan pengaruhnya terhadap kinerja tidak terlewati oleh jalur kepuasan kerja.

Mengingat temuan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, Bappeda Kota Medan disarankan untuk mengambil beberapa langkah strategis. Pertama, tingkatkan efektivitas komunikasi menjadi lebih fungsional dan dua arah. Fokus harus bergeser dari sekadar penyampaian informasi menjadi komunikasi yang responsif, memberikan kejelasan tugas, dan mengurangi ambiguitas pekerjaan melalui dialog yang lebih aktif, yang diharapkan dapat berdampak lebih langsung pada kualitas penyelesaian tugas. Kedua, perkuat sistem manajemen kinerja dan supervisi karena dalam lingkungan birokrasi, kinerja sangat dipengaruhi oleh kejelasan target, monitoring

berkala, evaluasi objektif, serta *reward and recognition* yang terstruktur. Perbaiki kualitas rapat koordinasi dan sistem pelaporan kinerja menjadi krusial.

Ketiga, fokus pada variabel psikologis lain yang lebih relevan, seperti *organizational commitment* (komitmen organisasi) dan *work engagement* (keterlibatan kerja), yang literatur tunjukkan lebih berperan sebagai mediator kuat dalam organisasi publik dibandingkan kepuasan. Peningkatan keterlibatan dapat dilakukan melalui pelibatan pegawai dalam penyusunan program, pemberian ruang inovasi, dan penugasan yang menumbuhkan rasa memiliki. Keempat, lakukan evaluasi dan diferensiasi komunikasi untuk generasi pegawai yang berbeda. Bappeda perlu menyesuaikan strategi komunikasi, misalnya dengan menggunakan pendekatan formal/SOP untuk pegawai senior dan pendekatan digital, instan, serta kolaboratif untuk pegawai muda. Terakhir, tingkatkan kualitas lingkungan kerja pendukung seperti kenyamanan ruang kerja, beban kerja yang proporsional, fasilitas kerja, dan akses teknologi yang lancar untuk membuka ruang bagi peningkatan variasi kepuasan kerja yang, pada gilirannya, mungkin memperkuat efek mediasi komunikasi pada kinerja di masa mendatang.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja dan komunikasi kerja yang dimediasi kepuasan kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
3. Komunikasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
4. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
5. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
6. Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.

8. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam meneruskan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
9. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam meneruskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.
10. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam meneruskan pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kota Medan.

## **5.2 Saran**

Penelitian ini memiliki karakteristik khusus dengan variabel independen sebanyak tiga variabel ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) serta variabel mediasi ( $Z$ ) dan variabel dependen ( $Y$ ). Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

### **1. Bagi Bappeda Kota Medan**

- a. Pertahankan dan tingkatkan gaya kepemimpinan demokratis

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Bappeda perlu terus mempertahankan gaya kepemimpinan ini, bahkan meningkatkannya dengan cara:

1. Memberikan ruang yang lebih luas bagi partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan.
2. Meningkatkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan.

3. Memberikan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada gaya demokratis kepada para pimpinan.

b. Evaluasi dan tingkatkan program motivasi kerja

Meskipun motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Ini mengindikasikan bahwa program motivasi kerja yang ada perlu dievaluasi dan ditingkatkan. Beberapa saran yang dapat dilakukan yaitu :

1. Identifikasi kebutuhan dan preferensi motivasi yang berbeda dari setiap pegawai.
2. Kembangkan program motivasi yang lebih beragam, seperti peningkatan karir, pelatihan, penghargaan, dan pengakuan.
3. Pastikan bahwa program motivasi selaras dengan tujuan organisasi dan memberikan dampak yang nyata bagi pegawai.

c. Perbaiki komunikasi kerja

Komunikasi kerja memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan adanya masalah dalam komunikasi internal di Bappeda. Saran perbaikan:

1. Lakukan audit komunikasi untuk mengidentifikasi hambatan dan masalah dalam komunikasi internal.
2. Kembangkan strategi komunikasi yang lebih efektif, termasuk penggunaan berbagai saluran komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.
3. Tingkatkan kemampuan komunikasi para pimpinan dan pegawai melalui pelatihan komunikasi.

4. Pastikan informasi penting disampaikan secara tepat waktu, akurat, dan transparan.

d. Fokus pada faktor-faktor langsung yang mempengaruhi kinerja

Karena sebagian besar variabel terutama komunikasi kerja dan kepuasan kerja tidak menunjukkan efek signifikan pada kinerja, Bappeda perlu mempertimbangkan variabel lain sebagai pendorong kinerja misalnya beban kerja, kompetensi, pelatihan, fasilitas kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir, budaya organisasi, disiplin kerja, atau *reward-system*. Dengan demikian pendekatan pengelolaan SDM bisa lebih komprehensif.

e. Bangun sistem monitoring & evaluasi kinerja berbasis hasil

Memanfaatkan hasil temuan bahwa kepemimpinan demokratis dan motivasi penting untuk kinerja, Bappeda sebaiknya membangun sistem evaluasi kinerja dan kepuasan kerja secara berkala. Misalnya dengan survei tahunan kepuasan kerja, wawancara *exit*, atau pertemuan rutin dengan pegawai untuk mendengar kendala, aspirasi, dan ide perbaikan.

## 2. Saran untuk Peneliti selanjutnya

1. Teliti faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan komunikasi kerja tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, peneliti selanjutnya bisa mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin lebih berpengaruh, seperti: Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), Budaya organisasi, Keadilan organisasi dan dukungan sosial dari rekan kerja.

## 2. Gunakan metode penelitian yang lebih mendalam

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner. Peneliti selanjutnya bisa menggunakan metode kualitatif atau campuran (*mixed methods*) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti. Contohnya, melakukan wawancara mendalam dengan pegawai untuk memahami pengalaman mereka terkait kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan kepuasan kerja.

## 3. Teliti variabel mediator lain

Karena kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator, peneliti selanjutnya bisa mencoba variabel mediator lain yang mungkin lebih relevan, seperti komitmen organisasi, identifikasi organisasi, dan kepercayaan pada pimpinan.

## 4. Perluas sampel penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bappeda Kota Medan. Peneliti selanjutnya bisa memperluas sampel penelitian ke instansi pemerintah lain atau sektor swasta untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Andy, Machasin, dan Yulia Efni. 2021. “Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascrip Service Center) di Indonesia.” *Jurnal Ekonomi KIAT* 32(1).
- Afriza, Banyu Raul. 2023. “Maximizing Productivity: The Power of Standard Operating Procedure, Work Environment and Communication.” *Poduktif: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi* 2(1): 82–92.
- Ajabar. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. yogyakarta: Deepublish.
- Aksa, Khairullah Putra, dan Yurnalis Yurnalis. 2023. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Tenaga Medis yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada RSUD dr. Zubir Mahmud Aceh Timur.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 8(2): 427–42.
- Amruddin, Hari Nugroho, Syarifuddin Sulaiman, Iljasmadi, Nur Wahyuni, Nahriyah Fata, Jeffrit Kalprianus Ismail, Helendra, dan Hane Johan. 2022. *Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoretis)*. Media Sains Indonesia.
- Anan, Nurun Nadiva Salsabila, Ronny Malavia Mardani, dan Muhammad Sirojuddin Amin. 2025. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu, Malang).” *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen* 14(01): 1268–79.
- Andri, Sigit Destri, dan Rini Kuswati. 2024. “Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan UPTD Puskesmas Giriwoyo 1 Dan 2.” *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4(1): 2612–26.
- Annisa, N N. 2025. *Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Agam: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.

- Apriyanto, dan Iswadi. 2020. *Pengantar Manajemen*. Jakad Media Publishing.
- Astuti, Rini, Limay Yachsa Akbar, dan Lailan Safina Hasibuan. 2021. “Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Deltamas Surya Indah Mulia Medan.” Dalam *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, , 8–13.
- Atlantika, Yeremia Niaga, Eligia Monixa Salfarini, dan Sabinus Beni. 2023. *Manajemen Kepemimpinan (Peran Gaya Kepemimpinan Di Daerah Perbatasan)*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Bahri, Syaiful, Lailan Musfiroh Hasibuan, dan Sjahril Effendy Pasaribu. 2022. “Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara.” *Jesyra (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)* 5(1): 229–44.
- Bangun, Wilson. 2017. *Manajemen sumber daya manusia*. 1 ed. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Batubara, Rizki Wulanita, Shofyan Roni, Rakhmawati Purba, Rumiris Siahaan, Basar Immanuel Op. Sungguh, dan Wahyu Kurniawadi. 2025. *Manajemen sumber daya manusia*. ed. Edisi pertama. Banyumas: Wawasan Ilmu.
- Daulay, Saripuddin. 2024. *Menggugat Kinerja Guru: Membangun Efikasi, Konsep Diri dan Motivasi*. umsu press.
- Dewi, M. S. 2022. “Analisis Komunikasi, Konflik Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Laksana Kurnia Mandiri Sejati Kabupaten Tegal.” Doctoral dissertation. Univesitas Pancasakti Tegal.
- Diyanti, Ni Wayan Trisna, Ni Nyoman Suryani, dan I Nyoman Resa Adhika. 2021. “Pengaruh Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bliss Barbershop Bali Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *EMAS* 2(1).
- Fahmi, Muhammad Fais, Cablullah Wibisono, dan Bambang Satriawan. 2021. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Badan

- Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.” *Inobis Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 4(4): 519–31. doi:10.31842/jurnalinobis.v4i4.202.
- Faustyna. 2023. *Management Komunikasi*. ed. Ribut Priadi. Medan: umsu press.
- Fauzan, Fauzan. 2023. “Perilaku Organisasi.”
- Fauziek, Elizabeth, dan Yanuar Yanuar. 2021. “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi.” *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3(3): 680–87.
- Febriyanti, Fitri, dan Retno Purwani Setyaningrum. 2024. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kinerja PT Harapan Oetama Pratama.” *Jurnal Manajemen Dinamis* 6(2).
- Ghozali, Imam, dan Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gio, P U. 2022. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan Software SMARTPLS*. Uwais Inspirasi Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=TPGiEAAAQBAJ>.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M Hult, Christian M Ringle, dan Marko Sarstedt. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second edition. Los Angeles, USA: SAGE Publications, Inc.
- Hamali, Arif Yusuf. 2023. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Handariani, Ni Luh Ina, I Nengah Suarmanayasa, dan Ni Made Ary Widiastini. 2023. “Pengaruh Beban Kerja, Komunikasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru.” *Cakrawala Repositori IMWI* 6(3): 386–98.
- Harahap, Sandhi Fialy, dan Satria Tirtayasa. 2020. “pengaruh Motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. angkasa pura II (persero) kantor cabang kualanamu.” *Maneggio: jurnal ilmiah magister manajemen* 3(1): 120–35.

- Harmi, Herlina, Siti Syahsudarmi, dan Richa Afriani Munthe. 2025. “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat dewan perwakilan rakyat provinsi riau melalui kepuasan kerja sebagai intervening.” *Amnesia (jurnal manajemen sumber daya manusia)* 3(1): 51–61.
- Haryadi, PR. 2020. *Melakukan Komunikasi di Tempat Kerja DU/DI Furnitur*. Ponorogo: uwais inspirasi indonesia.
- Hasibuan, Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-23. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendra, Hendra. 2020. “pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(1): 1–12.
- Holid, Agus, Ferdinandus Christian, Rusdin Djibu, Heni Sukmawati, I Wayan Gede Suacana, Wistina Seneru, Sabaruddin Sondeng, Albert Yansen, dan H.M Anwar. 2024. *Pemahaman Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen SDM*. Batam: CV Rey Media Grafika.
- Hutahayan, B, dan F Riza. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Indra, Musfir Yones. 2022. “Analisis Tambahan Penghasilan Pegawai, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi.” *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK* 7(3): 266–78.
- Irfan, Saprinal Manurung, dan Syafrida Hani. 2024. *Metodologi Penelitian bisnis : Konsep dan Aplikasi (Edisi Revisi)*. ed. Elizar Sinambela. Medan: UMSU Press.
- Isgunandar, Ika Mulyani, dan Risma Niswaty. 2022. “The Effect of Democratic Leadership Style on Employee Performance at PDpark Makassar Raya.” 1(2): 213.
- Iswahyudi, Muhammad Subhan, Musran Munizu, Ahmad Mukhtar, Syamsiah Badruddin, Lilis Suryani, Rizqi Kustanti, Lokita Pramesti

- Dewi, dkk. 2023. *Kepemimpinan Organisasi: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: PT. Green Pustaka Indonesia.
- Johnson, Teray, Mark Newman, dan Sameh Shamroukh. 2025. "Perceptions of Organizational Culture Among Non-Patient-Facing Health System Employees." *Journal of Health Organization and Management* 39(9): 96–123.
- Jufrizen, Jufrizen, dan Tiara Safani Sitorus. 2021. "Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening." Dalam *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, , 844–59.
- Jufrizen, dan Maya Sari. 2022. *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating*. umsu press.
- Juliandi, Azuar. 2018. "Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS." *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam, Batam*. <https://zenodo.org/>.
- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. 5 ed. Medan: PT Raja Grafindo Persada.
- Khaeruman, S M, dan Yuary Farradia. 2021. CV. AA Rizky *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*. Banten: CV. AA Rizky.
- Kriyantono, Rachmat. 2017. *Teori-Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal: Aplikasi Penelitian & Praktik*. Kencana.
- Kurniawan, Angga. 2023. "Job Satisfaction and Employee Performance in Indonesia." *SAJMR Southeast Asian Journal of Management and Research* 1(1): 01–18.
- Kusumah, R M, D S Mursyidah, N Sayidah, E Trinovani, E Nurchotimah, A Muhiban, S Munawar, dkk. 2025. *Perilaku Organisasi (Konsep dan Teori)*. Bandung: Widina Media Utama.
- Lani, Oktri Permata, Bambang Ari Satria, Riski Syafril, Adrianda Anwar, Sri Hartini Juni Astuti, Abdi Masa, Fanny Wulanda, Septianingrum, dan

- Bagus Setiawan. 2024. *Perilaku Organisasi*. Cetakan pertama. Padang: PT. Indo Raya Ekspres.
- Mahdi, Imam, Nasharuddin Mas, dan Kuncoro Kuncoro. 2022. “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja.” *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* 3(2): 111–20.
- Mamik. 2015. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.
- Mandira, I Made Chandra, dan Dewa Ayu Komang Tri Adinda Dewi. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan.” *Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* 17(3): 174–86.
- Mangkunegara, A.P. 2017. *Remaja Rosdakarya Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mathis, R.L., J.H. Jackson, S.R. Valentine, dan P Meglich. 2016. *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Mathori, Muhammad, Eka Ambara, dan Diyah Afriani Kusumastuti. 2022. “Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayaan) Kota Yogyakarta.” *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia* 2(4): 1263–85.
- Meilina, S. 2024. *Kepemimpinan Birokrasi*. CV. Eureka Media Aksara.
- Mokodompit, Hafsia K N, Lydia E N Tendean, dan Max F J Mantik. 2021. “Analisis hubungan tingkat kesejahteraan tanggung jawab dan motivasi terhadap kepuasan kerja perawat dan bidan.” *e-CliniC* 9(2): 517–23.
- Mukhid, Abdul. 2021. *Metodologi Penelitian Pendekatan Kuantitatif*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Nadapdap, Noventine Natasya, Tuty Lindawati, dan Antonius Yuniarto. 2022. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Pabrik Sepatu Di Surabaya.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* 11(1): 41–51.

- Najib, H. Muh., Saidin, dan La Ode Herman Halik. 2024. *Komunikasi Pemerintahan Dalam Kajian Teoritis*. Pasaman Barat: CV. AZKA PUSTAKA.
- Nasution, Erwin Kelana. 2024. *Budaya Sekolah, Komunikasi, Pengawasan, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru*. Medan: umsu press.
- Nasution, M Insan Kamal, dan M Chaerul Rizky. 2024. “Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan beban kerja terhadap kinerja ASN dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 7(2): 172–90.
- Nasution, Muhammad, M.Albie Akbar, Nasya Afriliani, dan Yunita Pratiwi. 2023. “Peran Kepemimpinan Demokratis dan Dukungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi kerja.” *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)* 6(2).
- Nimran, Umar, dan Amirullah. 2022. *Manajemen Sumber daya manusia dan Perilaku organisasi*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Novra, E, C O Charli, S Tungka, K Helencia, P Sumantrie, E Imandeka, A Meliala, dkk. 2024. *Model dan Gaya Kepemimpinan*. CV. Gita Lentera.
- Nugraha, J P, D Alfiah, G Sinulingga, U Rojati, G Saloom, R Johannes, dan M H Batin. 2021. *Teori Perilaku Konsumen*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Nurlela, L, R D Laksono, L Judijanto, R P Batubara, R M Sakti, F Nataly, S Saktisyahputra, R D Rachmawati, dan V Setyadji. 2024. *Pengantar Komunikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Olivia, Lisa, dan Hasan Abdul Rozak. 2022. “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.” *Jurnal Ekonomi Efektif* 4(4): 541.
- Pasaribu, Saqdiah. 2023. “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 6(2): 82–91.

- Permatasari, Dela Ayu, dan Sumartik Sumartik. 2022. “Pengaruh Reward Intrinsik, Reward Ekstrinsik, Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Mojopahit Mojokerto.” 1(3): 322–29.
- Praditya, Putu Dimas Bagus, Sugeng Mulyono, dan Bhakti Hendrakusuma. 2024. “The Influence of Communication, Education and Training on Employee Performance Through Motivation.” *International Journal of Social Science and Human Research* 07(12).
- Prahara, Arif, dan Didiek Handayani Gusti. 2023. “Analisis Pengaruh Rotasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Regu Pengamanan Rumah Tahanan Negara Kelas 1 Makassar.” *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia (JPMI)* 2(3): 360–74.
- Prasetya, Indra. 2022. *Metodologi Penelitian Pendekatan Teori dan Praktik*. ed. Akrim dan Emilda Sulasmi. umsu press.
- Prasetya, Mohammad Reza, dan Dorien Kartikawangi. 2021. “Corporate Culture and Internal Communication Influence on Millennial Employee Engagement.” *Jurnal Aspikom* 6(2): 387.
- Purnamarini, Tri Ratna. 2021. “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pelestarian Situs Manusia Purba Sangiran.” *Asset Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 4(1).
- Purwanto, Susilo Adi., Ari Pitoyo. Sumarno, Much. Mualim, Editha Praditya. Duarte, Sulistiyanto, Nanang Hery. Soebakgijo, Susanto, dkk. 2024. *MSDM Pertahanan Modern: Konsep dan Implementasinya*. Bandung: Indonesia Emas Group.
- Putranti, Honorota Ratnawati Dwi, Retnowati, Ismiyanto, dan Wijaya. 2021. *Gamification Of Work (GofW): (Tinjauan Dinamika Kinerja dan Perlindungan Hukum bagi Pengemudi Online)*. Sleman: Deepublish.
- Ramadhan, Chairul, W E Susanto, Zaliha, dan R T Puspitasari. 2023. *Kepemimpinan Demokratis Dalam Program Kampung Keluarga Berencana*. Uwais Inspirasi Indonesia.

- Rasyid, Mhd Andi, dan Hasrudy Tanjung. 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).
- Raymond, Dian Lestari Siregar, Pristiyanto, Arifin, Yuyun Nuriah, Surya Eka Priana, Chintya Ones Charli, dkk. 2024. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Padang: CV. Gita Lentera.
- Romy, Elly, dan Muhammad Ardansyah. 2022. *Teori dan Perilaku Organisasi*. umsu press.
- Ruki, M N. 2024. *Faktor-Faktor Kunci Dalam Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. Sleman: Deepublish.
- Sabrina. 2021. *Manajemen Sumber daya Manusia*. ed. Emilda Sulasmi. Medan: umsu press.
- Sarinah, dan Mardalena. 2017. *Pengantar manajemen*. 1 ed. Yogyakarta: Deepublish.
- Sariwulan, Tuty, dan Abdul Ghofar. 2024. *Perilaku Organisasi dan Manajemen Kinerja*. Sukoharjo: Pradina Pustaka.
- Sartika, Novita, dan Hazmanan Khair. 2022. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Dosen." *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)* 5(2).
- Sartono, Sawal, Latifatul Isroiyah, Mokhammad Eldon, dan Yohanna Adys Setyorini. 2023. "Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *BEMJ: Business, Entrepreneurship, and Management Journal* 2(2): 55–67.
- Sembiring, Muskadi, Jufrizen Jufrizen, dan Hasrudy Tanjung. 2021. "Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 4(1): 131–44.
- Siahaan, Shinta Maulina Dewi, Rudy C Tarumingkeng, dan Adrie Frans Assa. 2023. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap

- Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di PT Intraco Penta TBK.” *Jurnal Bina Manajemen* 12(1): 345–62.
- Sitorus, Sunday Ade, Abdurrozzaq Hasibuan, Tiara Widya Antikasari, Wa Ode Nur Ainun, Onita Sari Sinaga, Bonaraja Purba, Iskandar Kato, dkk. 2022. “Pengantar Perilaku Organisasi.”
- Sucahyowati, Hari. 2017. *Pengantar Manajemen: Sebuah Pengantar*. Wilis.
- Suhanta, Bambang, Jufrizen, dan Fajar Pasaribu. 2022. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja.” *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)* 5(2).
- Sukatin, Zulqarnain, Mohd Damiri, dan Amrizal. 2024. *Konsep Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Sundari, A, A F Rozi, dan A Y Syaikhudin. 2022. *Kepemimpinan*. Academia Publication.
- Syaifuddin, Yusniar, Fajar Rezeki Ananda Lubis, Dessy Anggraeni, dan Nasib. 2023. *Memahami Faktor Penentu dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. ed. Nasib. Indramayu: Penerbit Adab.
- Syarief, F, A Kurniawan, Z D Widodo, H Nugroho, R Rimayanti, E Siregar, A A Isabella, dkk. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Widina.
- Syarweny, Narulita, Degdo Suprayitno, Berlianingsih Kusumawati, Filasti Rahma, David Manafe, Dra. Suparmi, Deden Komar Priatna, dkk. 2024. *Buku Ajar Manajemen Kinerja*. ed. Efifra dan Sepriano. Kota Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Tanjung, Hasrudy, Adith Prasetyo Hardita, dan Zulaspan Tupti. 2022. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Silangit.” *Jurnal Niagawan*.
- Tewal, Bernhard, . Adolfina, Merinda Ch. H Pandowo, dan Hendra N Tawas. 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.

- Uno, Hamzah B., dan Nina Lamatenggo. 2022. *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Valentine, S.R., P Meglich, R.L. Mathis, dan J.H. Jackson. 2020. *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Verawati, D M, S Ratnawati, A Achsa, K Ikhwan, A Giovanni, M Mujib, S T Sadewo, dan P P R C1nta. 2025. *Kepemimpinan Organisasi: Teori, Gaya, dan Dinamika dalam Era Global*. Penerbit Pustaka Rumah C1nta.
- Vindriana, Ellen Nita, dan Sri Rahayu. 2023. “Pengaruh Employee Engagement, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur.” *Journal of Social and Economics Research* 5(2): 1581–96.
- Wardhana, Aditya, Marisi Butarbutar, Siti Mardah, Irwan Budiana, Damayanti Aprilia, Arif Munandar, Arif Zunaidi, dkk. 2021. “Manajemen Sumber Daya Manusia.”
- Werdani, Kusuma Estu Werdani, dan Zaima Amalia. 2019. *Organisasi Manajemen Kesehatan*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Wicaksana, Seta A., Aisyah Pia Asrunputri, dan Andita Putri Ramadhania. 2021. *Organisasi dan Industri: Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan*. Siak Sri Indrapura: Dd Publishing.
- Wijono, S. 2018. *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia.
- Xu, Yifan, dan Kristen L Farris. 2022. “The Influence of Leadership Styles and Supervisor Communication on Employee Burnout.” *Journal of General Management* 49(3): 169–79.

# LAMPIRAN

## KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya **Ahmad Yani (2320030109)** mahasiswa pascasarjana Magister Manajemen memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja dan Komunikasi Kerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan**".

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

### A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- **STS** : Sangat Tidak Setuju → Skor 1
- **TS** : Tidak Setuju → Skor 2
- **KS** : Kurang Setuju → Skor 3
- **S** : Setuju → Skor 4
- **SS** : Sangat Setuju → Skor 5

### B. Identitas Responden

- **Jenis Kelamin** :  Pria  Wanita
- **Pendidikan Terakhir** :  SMK/SMA  Diploma  S1  S2/3
- **Lama Bekerja** :  < 1Tahun  1–5 Tahun  6–10 Tahun  > 10 Tahun
- **Usia** :  < 25 Tahun  25–34 Tahun  35–44 Tahun  > 44 Tahun

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>1. KINERJA</b>						
<b>A</b>	<b>Hasil Kerja</b>					
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan					
2	Hasil pekerjaan yang saya capai memiliki kualitas yang baik					
<b>B</b>	<b>Perilaku Kerja</b>					
3	Saya berkomitmen memberikan pelayanan yang terbaik dalam melaksanakan tugas					
4	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja					
<b>C</b>	<b>Disiplin Kerja</b>					
5	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan ketentuan jam kerja yang berlaku					
6	Saya selalu mematuhi aturan kehadiran di tempat kerja					
<b>D</b>	<b>Produktivitas Kerja</b>					
7	Saya selalu menyelesaikan target aktivitas harian sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan setiap bulan					
8	Kinerja saya setiap bulan sesuai dengan target bobot kinerja yang telah ditentukan					
<b>2. KEPUASAN KERJA</b>						
<b>A</b>	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>					
9	Saya puas dengan pekerjaan saya selama ini					
10	Saya puas karena pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk berkembang					
<b>B</b>	<b>Upah atau Gaji</b>					
11	Saya puas dengan kompensasi yang saya terima karena sesuai dengan beban kerja saya					
12	Saya puas dengan kompensasi tambahan yang saya terima					
<b>C</b>	<b>Kesempatan Promosi</b>					
13	Saya puas dengan bentuk pengembangan karier di instansi saya					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
14	Saya puas karena kesempatan promosi diberikan berdasarkan prestasi kerja					
<b>D</b>	<b>Supervisi (Atasan)</b>					
15	Saya puas dengan bentuk pengawasan yang diberikan oleh atasan saya					
16	Saya puas dalam bekerja karena pekerjaan saya sangat dinilai oleh pimpinan					
<b>E</b>	<b>Rekan Kerja</b>					
17	Saya puas dengan rekan kerja yang ada disekitar saya					
18	Saya puas dengan tim organisasi yang ada					
<b>3. GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS</b>						
<b>A</b>	<b>Memberikan kebebasan berpendapat kepada bawahan</b>					
19	Atasan saya memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat dalam rapat					
20	Pendapat yang saya sampaikan kepada atasan selalu didengarkan					
<b>B</b>	<b>Menyelesaikan masalah bersama-sama</b>					
21	Atasan saya melibatkan bawahan dalam mencari solusi terhadap masalah yang timbul					
22	Saya merasa dilibatkan ketika organisasi menghadapi persoalan penting					
<b>C</b>	<b>Melibatkan bawahan pada pengambilan keputusan</b>					
23	Atasan saya selalu melibatkan bawahan ketika mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan					
24	Saya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan kebijakan yang memengaruhi pekerjaan saya					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>D</b>	<b>Pemimpin menyampaikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab bawahan</b>					
25	Atasan saya selalu menjelaskan secara rinci mengenai tugas yang harus saya laksanakan					
26	Informasi yang diberikan atasan membantu saya memahami dengan jelas pekerjaan yang harus dilakukan.					
<b>E</b>	<b>Meraih target organisasi dengan ide bersama</b>					
27	Atasan saya mendorong bawahan untuk menyumbangkan ide guna mencapai target organisasi					
28	Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi merupakan hasil kerja sama antara atasan dan bawahan					
<b>4. MOTIVASI</b>						
<b>A</b>	<b>Balas Jasa</b>					
29	Balas jasa (gaji dan tunjangan) yang saya terima membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja					
30	Saya merasa balas jasa yang saya terima sudah sepadan dengan pekerjaan yang saya lakukan					
<b>B</b>	<b>Kondisi kerja</b>					
31	Lingkungan kerja mendukung saya untuk bekerja dengan baik					
32	Kondisi tempat kerja yang nyaman meningkatkan motivasi saya dalam bekerja					
<b>C</b>	<b>Fasilitas kerja</b>					
33	Fasilitas kerja yang disediakan kantor membantu saya menyelesaikan tugas dengan lebih mudah					
34	Saya merasa puas dengan fasilitas kerja yang disediakan oleh instansi					
<b>D</b>	<b>Prestasi kerja</b>					
35	Saya berusaha mencapai hasil kerja terbaik dalam setiap tugas yang diberikan					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
36	Keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan membuat saya lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik					
<b>E</b>	<b>Pengakuan dari atasan</b>					
37	Saya merasa dihargai ketika atasan memberikan pengakuan atas hasil kerja saya					
38	Ucapan apresiasi dari atasan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja					
<b>F</b>	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>					
39	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan saya					
40	Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya merasa termotivasi untuk memberikan hasil terbaik					
<b>5. KOMUNIKASI KERJA</b>						
<b>A</b>	<b>Kemudahan dalam Memperoleh Informasi</b>					
41	Informasi terkait pekerjaan mudah saya peroleh dari atasan					
42	Proses komunikasi di kantor mempermudah saya dalam memahami gagasan yang disampaikan					
<b>B</b>	<b>Intensitas Komunikasi</b>					
43	Saya sering berkomunikasi dengan rekan kerja untuk mendukung kelancaran pekerjaan					
44	Intensitas komunikasi di kantor membantu mempercepat penyelesaian tugas					
<b>C</b>	<b>Efektivitas Komunikasi</b>					
45	Komunikasi langsung (tatap muka) dengan rekan kerja memudahkan saya memahami pesan yang disampaikan.					
46	Frekuensi komunikasi yang cukup membantu saya melaksanakan tugas dengan lebih baik.					
<b>E</b>	<b>Tingkat Pemahaman Pesan</b>					
47	Saya dapat memahami dengan jelas pesan yang disampaikan oleh atasan					
48	Informasi yang saya terima sesuai dengan maksud yang ingin disampaikan oleh komunikator					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>F</b>	<b>Perubahan Sikap</b>					
49	Informasi yang saya terima mendorong saya untuk memperbaiki cara kerja					
50	Pesan yang disampaikan dalam komunikasi memengaruhi saya dalam mengambil keputusan kerja					

### Lampiran Tabulasi Hasil Penelitian

#### 1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
4	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	3	4	4	4

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	5	5	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4



Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	3	5	5	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	5	4
4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4

### 3. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	5	4	5	4	2	3	4	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	3	1	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	2	2	3	3

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5

#### 4. Variabel Motivasi Kerja (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4
4	3	4	1	1	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4



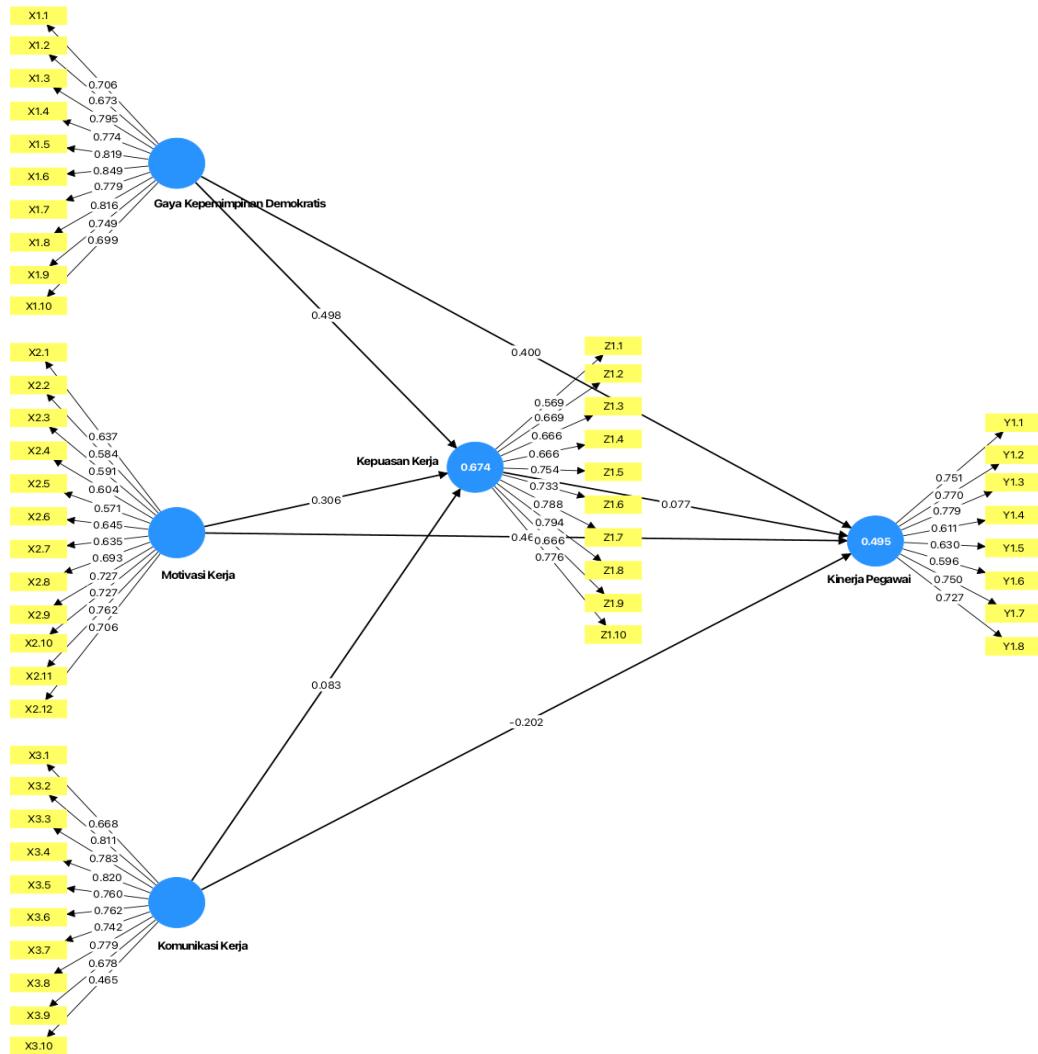


X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4

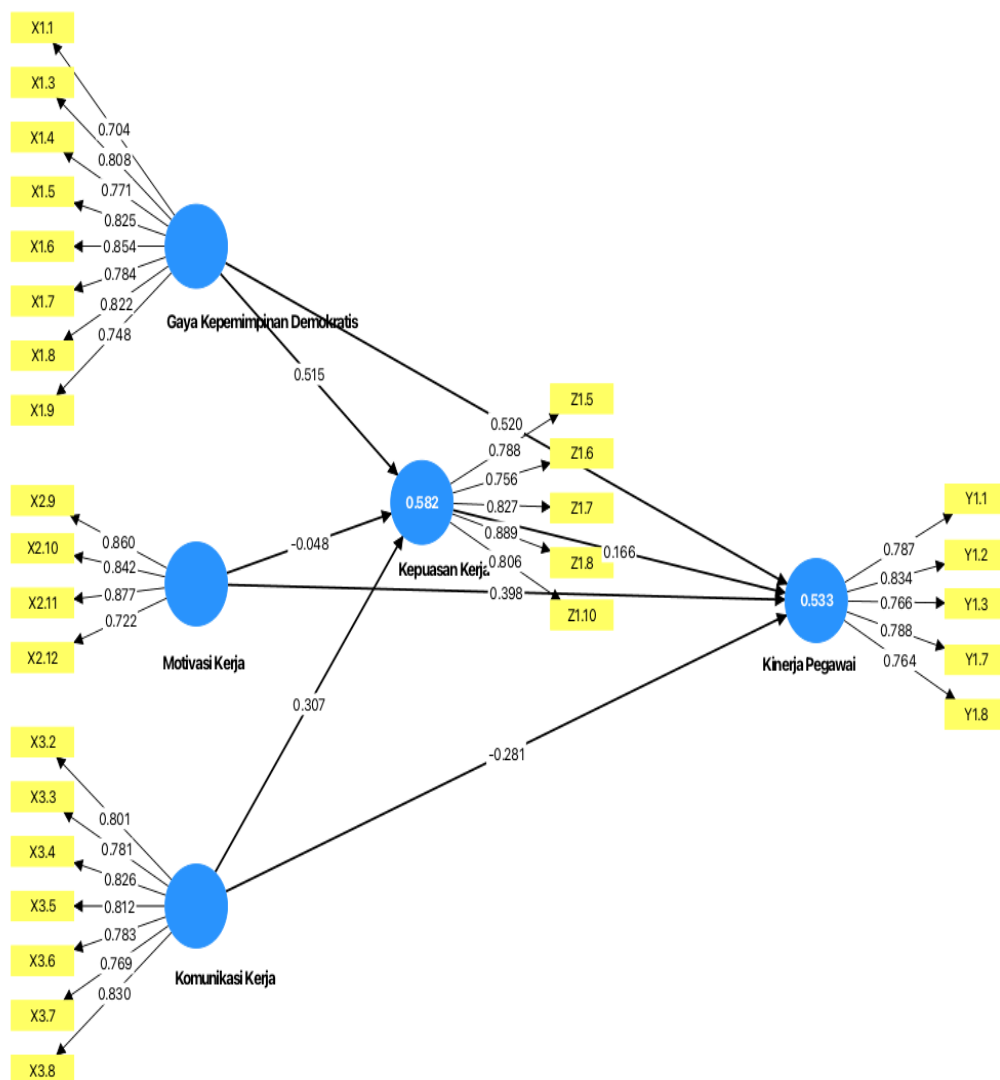
## Lampiran Hasil Pengujian SMART PLS

### 1. Outer Loading

#### 1. Outer loading tahap 1



## 2. Outer loading tahap 2



## 2. Construct Reliability dan Validity

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Demokratis	0.914	0.917	0.930	0.625
Kepuasan Kerja	0.874	0.891	0.908	0.663
Kinerja Pegawai	0.847	0.848	0.891	0.621
Komunikasi Kerja	0.907	0.909	0.926	0.641
Motivasi Kerja	0.844	0.844	0.896	0.684

### 3. Cross Loading

Discriminant validity - Cross loadings					
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Komunikasi Kerja	Motivasi Kerja
X1.1	0.704	0.558	0.503	0.567	0.334
X1.3	0.808	0.562	0.671	0.582	0.394
X1.4	0.771	0.592	0.499	0.646	0.496
X1.5	0.825	0.549	0.625	0.644	0.547
X1.6	0.854	0.596	0.559	0.672	0.519
X1.7	0.784	0.621	0.345	0.721	0.442
X1.8	0.822	0.652	0.422	0.759	0.498
X1.9	0.748	0.585	0.363	0.720	0.438
X2.10	0.434	0.311	0.475	0.353	0.842
X2.11	0.544	0.360	0.484	0.499	0.877
X2.12	0.489	0.266	0.590	0.345	0.722
X2.9	0.446	0.403	0.503	0.478	0.860
X3.2	0.752	0.620	0.324	0.801	0.449
X3.3	0.584	0.476	0.295	0.781	0.406
X3.4	0.741	0.542	0.403	0.826	0.432
X3.5	0.662	0.527	0.438	0.812	0.421
X3.6	0.716	0.587	0.546	0.783	0.437
X3.7	0.578	0.616	0.281	0.769	0.316
X3.8	0.623	0.606	0.329	0.830	0.386
Y1.2	0.505	0.511	0.834	0.381	0.449
Y1.3	0.548	0.467	0.766	0.415	0.535
Y1.7	0.420	0.138	0.788	0.174	0.534
Y1.8	0.568	0.464	0.764	0.492	0.447
Z1.10	0.613	0.806	0.439	0.651	0.284
Z1.5	0.534	0.788	0.250	0.469	0.338
Z1.6	0.569	0.756	0.288	0.473	0.296
Z1.7	0.615	0.827	0.436	0.627	0.442
Z1.8	0.678	0.889	0.595	0.639	0.308
Y1.1	0.469	0.432	0.787	0.397	0.490

#### 4. R Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.582	0.559
Kinerja Pegawai	0.533	0.498

#### 5. F Square

f-square - Matrix					
	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Komunikasi Kerja	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan Demokratis		0.171	0.133		
Kepuasan Kerja			0.025		
Kinerja Pegawai					
Komunikasi Kerja		0.068	0.048		
Motivasi Kerja		0.004	0.223		

#### 6. Direct Effect

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values		
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kepuasan Kerja	0.515	0.521	0.195	2.637	0.004		
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kinerja Pegawai	0.520	0.525	0.231	2.248	0.012		
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.166	0.174	0.204	0.814	0.208		
Komunikasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.307	0.302	0.176	1.743	0.041		
Komunikasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0.281	-0.283	0.175	1.609	0.054		
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.048	-0.042	0.130	0.368	0.356		
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.398	0.400	0.175	2.273	0.012		

## 7. Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values						
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values	
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.085	0.096	0.124	0.686	0.246	
Komunikasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.051	0.046	0.072	0.703	0.241	
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	-0.008	-0.001	0.033	0.242	0.405	

## 8. Total Effect

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values						
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O /STDEV)	P values	
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kepuasan Kerja	0.515	0.521	0.195	2.637	0.004	
Gaya Kepemimpinan Demokratis -> Kinerja Pegawai	0.605	0.622	0.194	3.114	0.001	
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.166	0.174	0.204	0.814	0.208	
Komunikasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.307	0.302	0.176	1.743	0.041	
Komunikasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0.230	-0.237	0.176	1.305	0.096	
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.048	-0.042	0.130	0.368	0.356	
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.390	0.399	0.169	2.309	0.010	

## 9. T tabel

$f_x$ =TINV(0,1;5000)	
C	D
T Tabel =	1,645158