

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
(Studi pada Pegawai Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan  
Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah)**

Agung Yudawan  
Email: agungyudha1928@gmail.com

Ridwan Baraba  
Dedi Runanto

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

**ABSTRAK**

Pegawai sebagai sumber daya manusia menjadi salah satu unsur penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan pegawai menjadi pengelola dari sumber daya penunjang organisasi yang lainnya. Mengingat pegawai sebagai unsur penting, maka kinerja pegawai harus diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tinggi rendahnya kinerja pada diri seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Tujuan dalam penelitian ini, yaitu untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, serta menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah sejumlah 125 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 122 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pilihan jawaban *Likert Scale* yang telah diujicobakan dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Kata kunci : *kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja***

**PENDAHULUAN**

Pegawai sebagai sumber daya manusia menjadi salah satu unsur penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan pegawai menjadi pengelola dari sumber daya penunjang organisasi yang lainnya. Mengingat pegawai sebagai unsur penting, maka kinerja pegawai harus diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Hariandja (2007:2) yang menyatakan bahwa salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia secara operasional adalah meningkatkan kinerja pegawai.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (Widodo, 2015:131). Kinerja merupakan penilaian yang berkaitan dalam pencapaian tugas dan kewajiban yang telah dilaksanakan oleh seorang pegawai (George dan Jones, 2012:158). Proses-proses yang berlangsung pada kinerja seseorang sesuai dengan kondisi yang ada pada diri manusia, sebab pada kenyataannya manusia sebagai elemen dalam produktivitas, maka dalam meraih hasil dari kinerjanya harus memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang akan muncul (Widodo, 2015:131). Tinggi rendahnya kinerja pada diri seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya kepemimpinan (Mullins, 2010:186).

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai suatu kinerja atau suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2017:420). Kepemimpinan dapat diartikan dalam sudut pandang proses dan properti. Sebagai suatu proses, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh nonkoersif (*noncoercive*) yaitu bentuk akomodasi yang prosesnya dilaksanakan dengan menggunakan tekanan sehingga salah satu pihak yang berinteraksi berada dalam keadaan lemah dibandingkan dengan pihak lawan. Sebagai properti, kepemimpinan adalah serangkaian karakteristik yang dikaitkan dengan seseorang yang dianggap berhasil menggunakan pengaruh (Griffin dan Moorhead, 2014:324).

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu kepuasan kerja (Kinicki dan Fugate, 2016:61). Umar (2005:36) mengartikan kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Menurut Umar (2005:36) kepuasan kerja dapat berkaitan dengan pembayaran seperti gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, kepenyeliaan (supervisi), serta rekan sekerja. Menurut Kinicki dan Fugate (2016:61), kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mcshane dan Glinow (2018:104) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Tri Puji Hartono, S.T., selaku Pengawas Jalan dan Jembatan Wilayah II, diketahui bahwa masih ada pegawai Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah yang menunjukkan kinerja kurang maksimal, yang ditandai dengan pekerjaan

tidak selesai pada waktunya, tidak memahami instruksi atasan, hasil kerja kurang berkualitas, minimnya kreativitas, dan kurang kerjasama dengan rekan kerja. Selain itu, Tri menginformasikan bahwa ada pegawai yang menilai pimpinan di Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah kurang memiliki daya kerja yang tinggi, dan sering meluapkan emosi kepada bawahan. Ada juga pegawai yang merasa kurang puas dengan dengan rekan sekerja yang dinilai susah diajak kerjasama.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah).”

## **RUMUSAN MASALAH**

Rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja?

## **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. Kinerja**

Kinerja merupakan penilaian yang berkaitan dalam pencapaian tugas dan kewajiban yang telah dilaksanakan oleh seorang pegawai (George dan Jones, 2012:158). Menurut Robbins dan Judge (2013:26) kinerja merupakan pencapaian yang paling penting kaitannya dengan efektivitas suatu organisasi.

Tinggi rendahnya kinerja pada diri seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya: 1) Kepemimpinan. Mullins (2010:373) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah proses dua arah yang mempengaruhi kinerja individu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mcshane dan Glinow (2018:79) menyatakan bahwa salah satu efek kepemimpinan yang paling kuat pada kinerja pegawai; 2) Kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Kinicki dan Fugate, 2016:61). Individu yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi (Mcshane dan Glinow, 2018:104).

Individu dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2017:124).

Kartono (2019:66) menyatakan bahwa indikator kinerja pegawai terdiri dari: 1) Kuantitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan dapat dilihat dari kemampuan individu untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya di tempat kerja. Serta seberapa cepat individu dapat menyelesaikan semua pekerjaannya tersebut, meskipun pekerjaan yang diberikan banyak; 2) Pengetahuan pekerjaan. Pengetahuan pekerjaan dapat dilihat dari pengetahuan individu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaannya. Serta, adanya kemauan dari diri individu untuk senantiasa menambah pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya; 3) Kualitas kerja. Kualitas kerja dapat dilihat dari usaha individu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ada di tempat kerja. Serta, seberapa besar usaha individu untuk mengerjakan semua pekerjaan agar sesuai dengan standar kualitas yang ada; 4) Kreativitas. Kreativitas dapat dilihat dari adanya kreativitas yang tinggi pada diri individu untuk menyelesaikan pekerjaan. Serta, individu merasa senang karena diberi kebebasan untuk berkreativitas dalam penyelesaian pekerjaan; 5) Kooperatif. Kooperatif dapat dilihat dari adanya keinginan dalam diri individu untuk senantiasa bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan yang terasa berat dengan rekan kerja. Serta, individu merasa senang dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Kinicki dan Fugate, 2016:440). Menurut Robbins dan Judge (2017:420) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai suatu kinerja atau suatu tujuan.

Kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bentuk (Armstrong, 2009:377), seperti: 1) *Charismatic/non-charismatic*. Pemimpin *charismatic* memiliki kepribadian yang baik, memiliki inspirasi yang berkualitas, dan memiliki aura yang positif. Seorang pemimpin *charismatic* merupakan sosok

yang berorientasi pada prestasi, memperhitungkan segala risiko, dan seorang komunikator yang baik. Sedangkan, pemimpin *non-charismatic* merupakan sosok pimpinan diktator yang merasa serba tahu, dan sering berhadapan dengan permasalahan; 2) *Autocratic/democratic*. Pemimpin *autocratic* sering memaksakan keputusannya, dan sering menggunakan kedudukan, jabatan atau posisi untuk menekan individu lain supaya patuh terhadap perintahnya. Sedangkan, pemimpin *democratic* mendorong individu lain untuk berpartisipasi dan melibatkan diri dalam suatu pengambilan keputusan; 3) *Enabler/controller*. Pemimpin *enabler* menginspirasi individu lain dengan pandangan masa depan dan memberikan kebebasan kepada individu lain dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan, pemimpin *controllers* senantiasa mengontrol individu lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin yang bersangkutan; 4) *Transactional/transformational*. Pemimpin *transactional* cenderung menawarkan uang, pekerjaan dan kenyamanan agar individu lain dapat patuh terhadap dirinya. Sedangkan, pemimpin *transformational* senantiasa memotivasi individu lain untuk bekerja keras agar mencapai tujuan yang maksimal.

Menurut George dan Jones (2012:340) kepemimpinan yang berhasil ditandai dengan: 1) Memiliki inteligensi yang baik yang berguna dalam memecahkan permasalahan yang kompleks; 2) Memiliki pengetahuan yang berhubungan dengan seluruh tugas dan kewajiban, sehingga pemimpin mengetahui apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara tugas dan kewajiban tersebut dikerjakan, dan sumber daya apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi; 3) Mampu mempengaruhi dan mengontrol individu lain, membantu bawahan dalam memaksimalkan upaya dan mampu untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi; 4) Memiliki kepercayaan diri yang tinggi sehingga pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi inividu lain supaya mampu bertahan ketika dihadapkan pada berbagai hambatan dan kesulitan; 5) Memiliki daya kerja yang tinggi sehingga pemimpin mampu bekerja pada segala macam bentuk aktivitas atau tuntutan setiap harinya; 6) Memiliki tingkat stres yang rendah karena mampu mengatasi stres; 7) Memiliki integritas dan kejujuran sehingga pemimpin memiliki perilaku etis yang pada akhirnya

individu lain mempercayainya; 8) Memiliki kematangan emosi yang ditandai dengan mampu mengontrol perasaan dan dapat menerima segala macam kritik dari individu lain.

c. Kepuasan Kerja

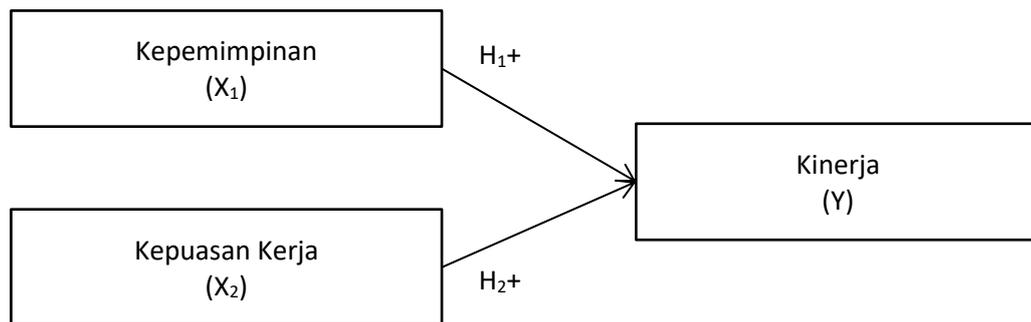
Armstrong (2009:343) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai suatu sikap dan perasaan yang dimiliki oleh individu tentang pekerjaannya. Pendapat yang serupa disampaikan oleh George dan Jones (2012:71) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang tentang pekerjaan yang dimilikinya.

Ada beberapa ukuran kepuasan kerja yang dapat digunakan manajer untuk menentukan tingkat kepuasan kerja. Seorang manajer yang menemukan bahwa sebagian besar pegawai tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaan yang sama dan bahwa tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan rendah sebagai hasilnya dapat menggunakan informasi ini untuk menentukan di mana membuat perubahan dalam situasi kerja. Peneliti juga dapat menggunakan langkah-langkah ini untuk mempelajari lebih lanjut tentang penyebab dan konsekuensi dari kepuasan kerja. Sebagian besar tindakan ini meminta pegawai untuk merespons serangkaian pertanyaan atau pernyataan tentang pekerjaan mereka. Di antara skala yang paling populer adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, *The Faces Scale*, dan *The Job Descriptive Index* (George dan Jones, 2012:83).

Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Umar (2005:36), yaitu: 1) Pembayaran yaitu proses, cara, perbuatan membayar gaji; 2) Pekerjaan itu sendiri yaitu tugas dan kewajiban seseorang dalam perusahaan; 3) Kepenyeliaan merupakan pengawasan dalam suatu perusahaan; 4) Rekan sekerja yaitu teman sesama anggota perusahaan.

## 2. Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

## **HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengontrol individu lain dalam upaya mencapai tujuan dari kelompok atau organisasi (George dan Jones, 2012:339). Mullins (2010:373) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah proses dua arah yang mempengaruhi kinerja individu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mcshane dan Glinow (2018:79) menyatakan bahwa salah satu efek kepemimpinan yang paling kuat pada kinerja pengikut (pegawai).

Hasil penelitian Muhlis dkk., (2016), Jatismara dkk., (2018), serta Khoiri dan Oktavia (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis, yaitu:

H<sub>1</sub> = kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

### **2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Umar, 2005:36). Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Kinicki dan Fugate, 2016:61). Individu yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi (Mcshane dan Glinow, 2018:104). Individu dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2017:124).

Hasil penelitian Awan dan Asghar (2014), Günay (2018), serta Maryati dan Fernando (2018), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis, yaitu:  
 $H_2$  = kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Definisi Operasional dan Indikator**

#### **a. Kinerja**

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan (Kartono, 2019:57). Pengukuran kinerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Kartono (2019:66), yaitu: kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kualitas kerja, kreativitas, dan kooperatif.

#### **b. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengontrol individu lain dalam upaya mencapai tujuan dari kelompok atau organisasi (George dan Jones, 2012:339). Pengukuran kepemimpinan pada penelitian ini mengacu pada pendapat George dan Jones (2012:340), yaitu: memiliki inteligensi yang baik, memiliki pengetahuan yang berhubungan dengan seluruh tugas dan kewajiban, mampu mempengaruhi dan mengontrol individu lain, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, memiliki daya kerja yang tinggi, memiliki tingkat stres yang rendah, memiliki integritas dan kejujuran, dan memiliki kematangan emosi.

#### **c. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah penilaian dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Umar, 2005:36). Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Umar (2005:36), yaitu: pembayaran, seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, kepenyeliaan (supervisi), dan rekan sekerja.

## 2. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2017:198). Item yang mempunyai korelasi *product moment* positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah korelasi *product moment* sebesar 0,3 (Sugiyono, 2017:214).

Berdasarkan hasil uji validitas di atas, diketahui bahwa seluruh pernyataan menunjukkan nilai *pearson correlation* lebih dari 0,3. Artinya setiap butir pernyataan benar dalam mengukur variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan kinerja (Y).

### b. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Pengukuran reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$  (Nunnaly dalam Ghozali, 2011:48).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* dan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70 artinya jawaban terhadap pernyataan kepemimpinan ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), dan kinerja (Y) konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Persamaan regresi, dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Regresi**

Variabel	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>p value</i>	Keterangan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,347	0,000	Positif dan Signifikan
Kepuasan kerja ( $X_2$ )	0,350	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

## 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data diketahui nilai *standardized coefficients* kepemimpinan sebesar 0,347 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Mengacu pada kriteria penerimaan hipotesis, apabila *standardized coefficients beta* positif artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, dan  $p\text{-value} < \alpha$  (0,05) artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu, hipotesis dapat diterima. Artinya, semakin baik penilaian pegawai Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah terhadap kepemimpinan yang ada, maka kinerja akan semakin meningkat.

Diterimanya hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini, karena pegawai menilai atasan memiliki inteligensi yang baik, dan memiliki pengetahuan yang berhubungan dengan seluruh tugas dan kewajiban pegawai. Atasan dinilai mampu mempengaruhi dan mengontrol pegawai, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Pegawai menilai atasan memiliki daya kerja yang tinggi, dan memiliki tingkat stres yang rendah. Selain itu, atasan dinilai memiliki integritas dan kejujuran, serta dinilai memiliki kematangan emosi. Adanya penilaian-penilaian tersebut maka dapat meningkatkan kinerja pada diri pegawai yang bersangkutan.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Mullins (2010:373) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah proses dua arah yang mempengaruhi kinerja individu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mcshane dan Glinow (2018:79) menyatakan bahwa salah satu efek kepemimpinan yang paling kuat pada kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dan memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Muhlis dkk., (2016), Jatismara dkk., (2018), serta Khoiri dan Oktavia (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis data diketahui nilai *standardized coefficients* kepuasan kerja sebesar 0,350 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Mengacu pada kriteria penerimaan hipotesis, apabila *standardized coefficients beta* positif artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dan  $p\text{-value} < \alpha$  (0,05) artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh sebab itu, hipotesis dapat diterima. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai Balai Pengelolaan

Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah, maka kinerjanya akan semakin meningkat.

Diterimanya hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini, karena pegawai merasa puas dengan pembayaran di Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah. Pegawai merasa puas dapat bekerja di Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah. Pegawai di Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah juga merasa puas dengan pimpinan yang ada. Serta pegawai merasa puas dengan rekan sekerja di Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah. Adanya penilaian-penilaian tersebut maka dapat meningkatkan kinerja pada diri pegawai yang bersangkutan.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Kinicki dan Fugate (2016:61) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Menurut Mcshane dan Glinow (2018:104) individu yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi. Robbins dan Judge (2017:124) menyatakan bahwa individu dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sesuai dan memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Awan dan Asghar (2014), Günay (2018), serta Maryati dan Fernando (2018), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa,

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Pengelolaan Jalan Wilayah Magelang Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Awan, A.G., dan Asghar, I. 2014. Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance: A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan. *Global Journal of Human Resource Management*, 2 (4): 71-94.
- George, J.M., dan Jones, G. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R.W., dan Moorhead, G. 2014. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Günay, G.Y. 2018. Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research*, 8 (1): 64-74.
- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Jatismara, R., Iskandar, A.B. dan Rusliandy. 2018. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Mahkamah Agung RI. *Administratie Jurnal Administrasi Publik*, 1 (2): 91-99.
- Kartono. 2019. *Kepribadian dan Politik Bank Perkreditan Rakyat*. Yogyakarta. Deepublish Publisher
- Khoiri, M., dan Oktavia, N. 2019. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengawas Pemilu Kota Administrasi Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi*, 19 (1): 80-98.
- Kinicki, A., dan Fugate, M. 2016. *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Maryati, T., dan Fernando, A. 2018. Peran Organizational Citizenship Behaviour dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 9 (2): 158-173.
- McShane, S.L., dan Glinow, M.A.V. 2018. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.

- Muhlis., Palampanga, A.M., dan Mahardiana, L. 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Suzuki Finance Indonesia Palu. *eJurnal Katalogis*, 4 (10) 149-159.
- Mullins, L.J. 2010. *Management & Organisational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2013. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2017. *Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Widodo, S.E. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.