



Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Kecamatan Bojonegoro

Eka Rahayu Prihantini

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Nugroho Mardi Wibowo

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Indra Prasetyo

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: rahayueka24@gmail.com

Abstract. *This study has several objectives, including to describe the conditions of work motivation, leadership, and employee job satisfaction in Bojonegoro District. To analyze the direct and indirect influence of work motivation and leadership on employee performance in Bojonegoro District through job satisfaction. This study is included in the category of associative research using a quantitative approach. The population in this study were all employees of Bojonegoro District totaling 62 people, the sample was determined as many as 62 people using total sampling. Testing the hypothesis using Structural Equational Modeling (SEM) data analysis techniques with Smart-PLS software. The results of the study were obtained Descriptively, work motivation, leadership, and employee performance in Bojonegoro District are in the "good" category, while job satisfaction is in the "very good" category. Work motivation and Leadership have a significant positive effect directly on employee job satisfaction. Work motivation and satisfaction also have a significant positive effect directly on employee performance. Leadership does not have a significant positive effect directly on employee performance. Work motivation and Leadership have a significant positive effect on employee performance indirectly through job satisfaction.*

Keywords: *Work Motivation, Leadership, Job Satisfaction. Employee Performance*

Abstrak. Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, antara lain untuk mendeskripsikan kondisi motivasi kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro melalui kepuasan kerja. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kecamatan Bojonegoro yang berjumlah 60 orang, Sampel ditentukan sebanyak 60 orang menggunakan total sampling. Pengujian terhadap hipotesis menggunakan teknik analisis data Structural Equational Modeling (SEM) dengan perangkat lunak Smart-PLS. Hasil penelitian didapatkan Secara deskriptif, motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai Kecamatan Bojonegoro berada dalam kategori "baik", sedangkan kepuasan kerja berada dalam kategori "sangat baik". Motivasi kerja danKepemimpinan berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi kerja dan kepuasan juga berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja dan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja. Kinerja Pegawai*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menentukan kinerja organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, dan kualitas SDM pegawai di tingkat kecamatan sangat memengaruhi efisiensi serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai yang berkinerja baik mampu memberikan layanan optimal, mempercepat proses

administratif, dan memenuhi harapan masyarakat, sehingga pengembangan kualitas SDM menjadi hal yang krusial bagi pemerintah daerah (Purnamasari & Utari, 2024), (Rubiantoro et al., 2025), (Utari & Mulyani, 2024). Namun, di Kecamatan Bojonegoro terdapat kecenderungan kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi pegawai, yang berdampak pada minimnya peningkatan keterampilan dan kompetensi, sementara banyak pegawai yang mendekati usia pensiun menimbulkan tantangan dalam mempertahankan kompetensi dan pengalaman organisasi. Kinerja pegawai di kecamatan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi kerja dan kepemimpinan, di mana motivasi tinggi mendorong pegawai bekerja lebih baik dan kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja kondusif, sementara kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator yang memengaruhi hubungan antara motivasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

Motivasi kerja merupakan faktor kunci yang memengaruhi kualitas kinerja pegawai, karena motivasi yang tinggi mendorong individu untuk mencapai tujuan lebih tinggi, bekerja lebih keras, dan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik (Mulyani & Utari, 2023), (Utari et al., 2024). Motivasi tidak hanya terkait dengan faktor material seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga faktor non-material seperti penghargaan, pengakuan prestasi, dan kesempatan pengembangan diri, sehingga pemahaman dan peningkatan motivasi pegawai sangat penting untuk menciptakan kinerja optimal, khususnya di instansi pemerintah yang bertanggung jawab memberikan pelayanan kepada masyarakat. Di Kecamatan Bojonegoro, tingkat motivasi pegawai tidak merata; beberapa pegawai merasa kurang termotivasi karena minimnya penghargaan, insentif yang terbatas, dan kesempatan pengembangan karier, yang berdampak pada rendahnya produktivitas dan kualitas pelayanan serta menimbulkan ketimpangan kinerja antarpegawai yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Dari tinjauan penelitian sebelumnya, hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro masih perlu diperjelas, karena meskipun beberapa studi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan (Sukaisih et al., 2022), terdapat juga hasil yang tidak konsisten atau lemah (Prayitno et al., 2022), (Qomariah et al., 2022), menunjukkan bahwa faktor lain seperti kepemimpinan, kondisi kerja, atau faktor eksternal dapat memengaruhi efektivitas motivasi kerja. Sebagian besar penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena motivasi yang tinggi membuat pegawai merasa dihargai, berkomitmen, dan lebih puas terhadap pekerjaan mereka (Prayitno et al., 2022), (Suherti et al., 2022). Namun, ada studi yang menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja tidak terlalu besar (Qomariah et al., 2022), sehingga faktor tambahan seperti kondisi kerja, penghargaan dari atasan, dan hubungan antar rekan kerja mungkin lebih menentukan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk memahami secara komprehensif bagaimana motivasi kerja berkontribusi pada kinerja dan kepuasan pegawai dengan mempertimbangkan variabel pendukung lainnya.

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam organisasi, baik di sektor swasta maupun pemerintahan, karena pemimpin yang efektif mampu memotivasi, memberikan arahan jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan yang baik tidak hanya terkait dengan kemampuan mengambil keputusan, tetapi juga kemampuan mendengarkan, memberi penghargaan, dan menciptakan suasana kerja positif dan inklusif (Komariah et al., 2024; LismawatiHK et al., 2024). Dalam konteks pemerintahan, kualitas kepemimpinan sangat krusial karena pemimpin bertanggung jawab mengelola sumber daya manusia yang berorientasi pada pelayanan publik, sehingga kepemimpinan yang baik dapat

menginspirasi pegawai untuk bekerja lebih maksimal dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Namun, di beberapa bagian organisasi kecamatan, kepemimpinan belum selalu efektif, dengan pemimpin yang kurang transparan dalam pengambilan keputusan dan tidak mampu menciptakan suasana kerja kolaboratif, sehingga menimbulkan ketidakpuasan, demotivasi, dan rendahnya produktivitas pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, keteladanan, dan kesempatan pengembangan pegawai dapat meningkatkan kualitas kinerja (Muslih, 2022; Sukaisih et al., 2022). Meski demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu konsisten dan bergantung pada faktor lain, seperti jenis kepemimpinan dan karakteristik pegawai (Fanani et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena gaya kepemimpinan yang baik meningkatkan rasa dihargai dan lingkungan kerja inklusif (Kumalasari & Efendi, 2022; Muslih, 2022), meskipun faktor lain seperti gaji, fasilitas, dan hubungan antar rekan kerja turut memengaruhi kepuasan secara signifikan (Qomariah et al., 2022).

Hubungan antara motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung, dan salah satu faktor yang dapat memediasi hubungan ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi, memperkuat komitmen, serta mendorong mereka memberikan performa terbaik (Sugiarto et al., 2023), sedangkan ketidakpuasan kerja dapat mengurangi efektivitas meskipun motivasi dan kepemimpinan baik. Di Kecamatan Bojonegoro, meskipun beberapa pegawai merasa puas dengan aspek tertentu seperti gaji dan tunjangan, banyak yang tidak puas dengan kondisi kerja secara keseluruhan akibat terbatasnya fasilitas, ketidakjelasan jenjang karier, dan kurangnya penghargaan atas prestasi individu, sehingga hal ini dapat menghambat motivasi dan berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja umumnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Muslih, 2022), (Sukaisih et al., 2022), tetapi ada juga temuan yang menunjukkan pengaruhnya tidak selalu signifikan (Kurnianto & Kharisudin, 2022), menandakan bahwa motivasi dan kepemimpinan memiliki peran lebih dominan dalam menentukan kinerja.

Manajemen kinerja di pemerintah daerah Indonesia menghadapi berbagai tantangan, termasuk kesulitan merumuskan tujuan strategis, mengalokasikan anggaran secara tepat, dan kurangnya pemahaman. Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci untuk mewujudkan birokrasi yang efisien dan profesional, dengan motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja, khususnya di tingkat kecamatan yang langsung berinteraksi dengan masyarakat (Saputra, 2022). Pemerintah pusat mendorong peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, sementara kepemimpinan yang efektif dan motivasi tinggi dapat menciptakan suasana kerja positif yang meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening menjadi sorotan karena berkaitan langsung dengan keterlibatan pegawai. Berdasarkan kondisi ini, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan motivasi kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro, serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, untuk memahami cara terbaik meningkatkan kinerja pegawai di wilayah tersebut.

KAJIAN TEORI

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab selama periode waktu tertentu. Hal ini mencakup tidak hanya hasil output tetapi juga bagaimana tugas dilaksanakan dan seberapa baik individu atau kelompok melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan ekspektasi (Kasmir, 2018). Kinerja mencakup hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai. Ini mengindikasikan bahwa kinerja harus dilihat dalam konteks kedua aspek, yakni kualitas dan kuantitas hasil kerja (Mangkunegara, 2020). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kecakapan, usaha, dan kesempatan yang diberikan (Hasibuan, 2019). Oleh karena itu, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu tetapi juga oleh seberapa besar usaha yang dikeluarkan dan kesempatan yang tersedia.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dijalannya. Menurut (Robbins & Judge, 2018), kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan melibatkan interaksi dengan berbagai elemen seperti rekan kerja, atasan, standar kinerja, peraturan dan kebijakan organisasi, serta kondisi kerja. Jika seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, dia akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut. Sebaliknya, jika karyawan tidak puas, ia cenderung menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai pendapat atau perasaan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaannya. Perasaan ini akan tercermin dalam perilaku karyawan, baik terhadap pekerjaan itu sendiri maupun terhadap lingkungan kerja yang ada di sekitarnya (Handoko, 2017). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang mereka anggap penting. Ini berarti kepuasan kerja sangat bergantung pada seberapa baik pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadi karyawan (Luthans, 2018).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah gaya dorong yang mendorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Siagian, 2018). Dalam hal ini, keberhasilan organisasi berarti tercapainya tujuan pribadi setiap anggota organisasi tersebut. Motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu yang sesuai dengan keinginan pribadi (Rivai, 2018). Tiga faktor yang menjadi sumber motivasi, menurut Rivai, adalah kemungkinan untuk berkembang, jenis pekerjaan, rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok agar dapat mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Robbins & Judge (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, khususnya para bawahannya, sehingga mereka mau melaksanakan kehendak pimpinan meskipun pada kenyataannya mungkin hal tersebut tidak disukai atau tidak sesuai dengan kehendak pribadi mereka (Siagian, 2018). Dalam hal ini, pemimpin perlu memiliki keterampilan untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya dengan cara yang efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Kecamatan Bojonegoro. Pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif, di mana data dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis untuk menguji hubungan antar variabel sesuai pedoman penelitian asosiatif, sehingga permasalahan yang muncul di lapangan dapat diteliti hingga terjawab secara menyeluruh. Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, dengan populasi seluruh pegawai Kecamatan Bojonegoro sebanyak 60 orang. Sampel penelitian ditetapkan sama dengan jumlah populasi, yaitu 60 pegawai, menggunakan teknik total sampling, di mana semua anggota populasi dijadikan responden untuk memperoleh data yang representatif.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui riset lapangan (field research), di mana data diperoleh langsung dari pegawai Kecamatan Bojonegoro menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner disusun dalam bentuk angket dengan Skala Likert 5 poin, yaitu: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1), yang memungkinkan responden memberikan jawaban secara checklist sesuai tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Path Analysis* (Analisis Jalur) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak Smart-PLS untuk menguji hipotesis, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Path Analysis* digunakan untuk menelusuri hubungan sebab-akibat antar variabel, sedangkan SEM memungkinkan analisis efek mediasi menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Analisis ini meliputi pengukuran *R-Square* untuk menilai proporsi variasi variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen, dengan kriteria model kuat (0,75–1), sedang (0,5–0,74), dan lemah (0,25–0,5). Selain itu, efek mediasi dianalisis melalui tiga komponen: *direct effect* (pengaruh langsung), *indirect effect* (pengaruh tidak langsung melalui mediator), dan *total effect*. Pengaruh langsung dievaluasi berdasarkan nilai path coefficient dan T-Statistik ($>1,96$ signifikan) serta *P-Value* ($<0,05$ signifikan). Pengaruh tidak langsung diuji melalui mediator dengan kriteria *P-Value* $<0,05$ menunjukkan mediasi signifikan, sedangkan *P-Value* $>0,05$ menandakan tidak ada mediasi, sehingga pengaruh tetap langsung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner lima pernyataan untuk masing-masing variabel, disebarkan kepada 60 pegawai Kecamatan Bojonegoro dengan skala Likert 1–5. Nilai interval tiap kelas dihitung 0,8, sehingga rentang penilaian dibagi menjadi: 1,00–1,79 Tidak Baik, 1,80–2,59 Kurang Baik, 2,60–3,39 Cukup Baik, 3,40–4,19 Baik, dan 4,20–5,00 Sangat Baik, untuk memberikan gambaran deskriptif variabel penelitian.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Kategori
Motivasi	60	3.00	5.00	4.1733	0.44412	Baik
Kepemimpinan	60	3.40	5.00	4.2200	0.36768	Sangat Baik
Kepuasan	60	2.83	5.00	4.1473	0.47330	Baik
Kinerja	60	3.20	5.00	4.1967	0.39914	Baik

Sumber: Data primer diolah, (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa kondisi masing-masing variabel dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai rata-rata (mean) 4.1733, yang menempatkannya dalam kategori "Baik". Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, tingkat motivasi pegawai di Kantor Kecamatan Bojonegoro sudah berada pada level yang positif dan mendukung. Dengan standar deviasi 0.44412, sebaran data motivasi kerja relatif kecil, menunjukkan bahwa persepsi motivasi antar pegawai cukup konsisten dan tidak terlalu bervariasi.

2. Kepemimpinan

Dengan nilai rata-rata (mean) 4.2200, variabel Kepemimpinan masuk ke dalam kategori "Sangat Baik". Ini berarti responden menilai kualitas kepemimpinan di Kantor Kecamatan Bojonegoro sangat efektif dan suportif. Nilai standar deviasi 0.36768 adalah yang paling kecil di antara semua variabel, mengindikasikan bahwa persepsi pegawai terhadap kepemimpinan sangat seragam atau konsisten. Hampir semua pegawai memiliki pandangan yang sangat mirip bahwa kualitas kepemimpinan berada pada tingkat yang sangat baik.

3. Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai rata-rata (mean) 4.1473, sehingga termasuk dalam kategori "Baik". Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja para pegawai sudah tergolong tinggi dan cukup memadai. Namun, dengan standar deviasi 0.47330, yang merupakan nilai tertinggi di antara variabel-variabel ini, mengindikasikan adanya sedikit lebih banyak variasi dalam tingkat kepuasan kerja antar pegawai. Meskipun rata-ratanya baik, ada beberapa pegawai yang mungkin merasa sangat puas, sementara yang lain merasa cukup puas.

4. Kinerja Pegawai

Nilai rata-rata (mean) untuk variabel Kinerja Pegawai adalah 4.1967, yang juga termasuk dalam kategori "Baik". Secara keseluruhan, ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Bojonegoro menunjukkan performa kerja yang solid dan konsisten dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan standar deviasi 0.39914, sebaran data kinerja pegawai relatif konsisten, yang berarti variasi kinerja antar individu tidak terlalu ekstrem.

Pengujian Hipotesis *Direct Effect*

Analisis direct effect digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian meliputi: 1) koefisien jalur (path coefficient), di mana nilai positif menunjukkan pengaruh searah dan nilai negatif menunjukkan pengaruh berlawanan arah, dan 2) *P-Value*, dengan $P < 0,05$ berarti pengaruh signifikan, sedangkan $P > 0,05$ berarti tidak signifikan. Hasil pengujian direct effect dari penelitian disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji *Direct Effect*

Pengaruh Antar Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.345	3.436	0.001
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.380	3.433	0.001
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.319	3.482	0.001
Kepemimpinan -> Kinerja	0.083	0.738	0.461
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.514	4.576	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data PLS, diolah (2025)

Berdasarkan dari data di atas diketahui bahwa hasil pengolahan data menggunakan *Direct Effect* adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja Dengan koefisien jalur sebesar 0.345 dan nilai *P-Value* 0.001 (lebih kecil dari 0.05), hubungan ini dinyatakan signifikan dan positif. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka di Kecamatan Bojonegoro. Dengan demikian, Hipotesis H1 diterima.
2. Kepemimpinan → Kepuasan Kerja Hubungan ini juga menunjukkan hasil yang signifikan dan positif, dengan koefisien jalur 0.319 dan *P-Value* 0.001 (lebih kecil dari 0.05). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kecamatan Bojonegoro. Oleh karena itu, Hipotesis H2 diterima.
3. Motivasi Kerja → Kinerja Ditemukan pengaruh yang signifikan dan positif dari motivasi kerja terhadap kinerja, dengan koefisien jalur 0.380 dan *P-Value* 0.001 (lebih kecil dari 0.05). Ini menegaskan bahwa motivasi kerja pegawai berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja mereka di Kecamatan Bojonegoro. Dengan demikian, Hipotesis H3 diterima.
4. Kepemimpinan → Kinerja Sebaliknya, hubungan antara kepemimpinan dan kinerja menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Meskipun koefisien jalur positif (0.083), nilai *P-Value* 0.461 (lebih besar dari 0.05). Ini berarti bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bojonegoro dalam model ini. Oleh karena itu, Hipotesis H4 ditolak.
5. Kepuasan Kerja → Kinerja Hubungan ini menunjukkan pengaruh yang paling kuat dan signifikan secara positif, dengan koefisien jalur 0.514 dan *P-Value* 0.000 (lebih kecil dari 0.05). Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bojonegoro. Dengan demikian, Hipotesis H5 diterima.

Pengujian Hipotesis *Indirect Effect*

Analisis indirect effect digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening (mediator). Kriteria pengaruh tidak langsung ditentukan berdasarkan *P-Value*: jika $P < 0,05$, pengaruh tidak langsung signifikan dan mediator (misal kepuasan kerja) memediasi hubungan antara eksogen (motivasi kerja) dan endogen (kinerja); jika $P > 0,05$, pengaruh tidak langsung tidak signifikan dan hubungan bersifat langsung. Hasil pengujian indirect effect disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji *Indirect Effect*

Pengaruh Antar Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Motivasi -> Kepuasan -> Kinerja	0.177	2.562	0.011
Kepemimpinan -> Kepuasan -> Kinerja	0.195	2.508	0.012

Sumber: Hasil pengolahan data PLS, diolah (2025)

Berdasarkan dari data di atas diketahui bahwa hasil pengolahan data menggunakan *Indirect Effect* adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja
Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0.177 dan *P-Value* 0.011 (kurang dari 0.05), Hipotesis H6 diterima. Ini berarti bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja. Dengan kata lain, motivasi kerja yang tinggi tidak hanya

secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Semakin termotivasi seorang pegawai, semakin puas ia dengan pekerjaannya, dan kepuasan inilah yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerjanya.

2. Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja

Analisis juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0.195 dan *P-Value* 0.012 (kurang dari 0.05), Hipotesis H7 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja juga merupakan mediator yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Meskipun dalam uji hipotesis langsung sebelumnya kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi kinerja, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja mereka. Artinya, kepemimpinan yang baik akan membuat pegawai merasa lebih puas, dan kepuasan inilah yang mendorong kinerja yang lebih baik.

Hasil Pembahasan

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Bojonegoro (*P-Value* 0,011 < 0,05). Pegawai yang merasa termotivasi, terutama melalui kesempatan pengembangan diri, pengakuan atas kontribusi mereka, dan dukungan dari atasan maupun rekan kerja, cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, meningkatkan rasa bangga, keterikatan, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan teori motivasi dan kepuasan kerja (Handoko, 2017; Robbins & Judge, 2018) serta penelitian sebelumnya (Pancasila et al., 2020; Prayitno et al., 2022; Suherti et al., 2022), yang menegaskan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam memupuk motivasi pegawai melalui pengembangan kompetensi, apresiasi, dan lingkungan kerja yang mendukung, akan melihat peningkatan kepuasan kerja yang signifikan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Bojonegoro (*P-Value* 0,012 < 0,05), meskipun tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan lebih terlihat melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi terbuka, dan pemberian motivasi kepada pegawai, sehingga mereka merasa dihargai, diperhatikan, dan menjadi bagian dari tim. Kepemimpinan yang efektif membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaan, meningkatkan rasa memiliki, keterikatan, dan kepuasan kerja, sesuai dengan teori (Handoko, 2017; Luthans, 2018; Robbins & Judge, 2018; Yukl, 2017). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Fanani et al., 2023; Muslih, 2022; Qomariah et al., 2022) yang menekankan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kunci dalam membangun kepuasan kerja, meskipun dampaknya terhadap kinerja mungkin dimediasi oleh faktor lain seperti kepuasan itu sendiri.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Bojonegoro (*P-Value* 0,036 < 0,05). Dorongan internal dan eksternal, seperti hubungan harmonis dengan rekan kerja, rasa aman di lingkungan kerja, serta pengakuan atas kontribusi, menjadi faktor utama yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal. Temuan ini sesuai dengan definisi motivasi oleh (Rivai, 2018), (Siagian, 2018) serta konsep kinerja menurut (Bernardin & Russel, 2016; Gibson et al., 2017; Hasibuan, 2019; Mangkunegara, 2020), yang menekankan bahwa motivasi mempengaruhi usaha, kualitas,

dan efektivitas kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi (Solihatun et al., 2021), (Sukaisih et al., 2022) yang menegaskan peran positif motivasi terhadap kinerja, meskipun berbeda dengan beberapa penelitian lain (Kurnianto & Kharisudin, 2022; Qomariah et al., 2022) yang menemukan pengaruh motivasi tidak signifikan, menunjukkan bahwa konteks organisasi di Bojonegoro lingkungan kerja yang kondusif dan adanya apresiasi memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan motivasi dan kinerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Bojonegoro tidak signifikan ($P\text{-Value } 0,097 > 0,05$), meskipun pimpinan memegang peran sentral dalam organisasi. Analisis deskriptif mengungkapkan bahwa sebagian besar indikator kepemimpinan dinilai baik, namun aspek penting seperti keteladanan pimpinan dan keadilan dalam pengambilan keputusan masih kurang optimal, sehingga kemampuan pemimpin untuk langsung meningkatkan kinerja pegawai terbatas. Hal ini sejalan dengan definisi kepemimpinan menurut (Robbins & Judge, 2018), (Siagian, 2018) sebagai kemampuan memengaruhi kelompok menuju tujuan, serta kinerja menurut (Bernardin & Russel, 2016), (Gibson et al., 2017) sebagai hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan dan efisiensi organisasi. Temuan ini konsisten dengan (Fanani et al., 2023) yang juga menyatakan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan secara langsung, namun berbeda dengan (Kumalasari & Efendi, 2022), (Muslih, 2022) yang menemukan pengaruh signifikan, menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada konsistensi dan kualitas semua dimensi kepemimpinan yang diterapkan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Bojonegoro, dengan $P\text{-Value } 0,017 (< 0,05)$. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif, karena kepuasan menciptakan rasa nyaman dan dihargai di lingkungan kerja. Indikator utama yang mendorong kinerja adalah lingkungan kerja yang kondusif serta pengakuan atas prestasi individu, yang menciptakan lingkaran positif: kepuasan memicu peningkatan kinerja, dan kinerja yang baik kembali meningkatkan kepuasan. Temuan ini sejalan dengan (Robbins & Judge, 2018) mengenai kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan dan didukung oleh penelitian terdahulu, seperti (Fanani et al., 2023), (Solihatun et al., 2021), (Sukaisih et al., 2022) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan performa organisasi, sekaligus menjadi strategi efektif untuk memperkuat produktivitas dan efisiensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dengan $P\text{-Value } 0,011 (< 0,05)$. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja: pegawai yang termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, dan kepuasan inilah yang mendorong mereka untuk menunjukkan kinerja terbaik. Temuan ini konsisten dengan teori (Siagian, 2018) dan (Rivai, 2018) tentang dorongan untuk berkontribusi, serta pandangan (Robbins & Judge, 2018) dan (Luthans, 2018) mengenai kepuasan kerja sebagai sikap positif dan pemenuhan nilai pribadi, yang selanjutnya meningkatkan performa pegawai. Efek mediasi ini menekankan pentingnya organisasi tidak hanya memotivasi pegawai, tetapi juga menciptakan kondisi yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja yang nyaman dan pengakuan atas prestasi, agar kinerja dapat mencapai level optimal. Perbedaan dengan temuan (Fanani et al., 2023) kemungkinan disebabkan oleh tingkat motivasi dan kepuasan pegawai yang lebih tinggi di Kantor Kecamatan Bojonegoro, sehingga efek mediasi menjadi lebih signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dengan *P-Value* 0,012 ($< 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa meskipun pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan, kepemimpinan tetap memberikan kontribusi penting secara tidak langsung melalui penciptaan lingkungan kerja yang menyenangkan, komunikatif, dan suportif. Lingkungan kerja yang baik ini meningkatkan kepuasan pegawai, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja, sejalan dengan teori (Robbins & Judge, 2018) dan (Handoko, 2017) mengenai kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan serta (Luthans, 2018) terkait pemenuhan kebutuhan dan harapan pegawai. Pimpinan yang komunikatif dan mendukung, sesuai dengan konsep (Fitria & Linda, 2020), mampu memenuhi kebutuhan pegawai dan membangun rasa puas, sehingga kinerja meningkat. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Muslih, 2022) dan (Fanani et al., 2023), yang menekankan peran kepuasan kerja sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja, sehingga peningkatan kualitas kepemimpinan harus fokus pada upaya memaksimalkan kepuasan pegawai untuk mendorong kinerja optimal di Kantor Kecamatan Bojonegoro.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 60 pegawai di Kecamatan Bojonegoro, dapat disimpulkan bahwa secara deskriptif motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai berada pada kategori “baik”, sedangkan kepuasan kerja berada pada kategori “sangat baik”. Motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi kerja juga berpengaruh positif signifikan langsung terhadap kinerja, namun kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Temuan ini menegaskan pentingnya motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang saling terkait dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa saran diberikan untuk pengembangan kebijakan dan penelitian selanjutnya. Bagi manajemen, disarankan untuk meningkatkan kesempatan pengembangan keterampilan pegawai, memberikan penghargaan yang adil dan transparan, memperkuat komunikasi terbuka antara pimpinan dan pegawai, memastikan keadilan dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Untuk peneliti berikutnya, disarankan mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi atau keseimbangan kerja-hidup, memperluas populasi penelitian ke instansi lain, menggunakan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh wawasan lebih mendalam, serta mengeksplorasi berbagai gaya kepemimpinan, seperti transformasional atau partisipatif, untuk memahami dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. . (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Fanani, A. D. A., Martaleni, & Astuti, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)* Februari 2023 | Vol. 2 | No. 1, 2(1), 118–129. <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i1.234>

- Fitria, Y., & Linda, M. R. (2020). Kepuasan Kerja: Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara Employee Engagement dan Organizational Commitment. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17–30.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2017). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (delapan). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasmir, K. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Vol. 72). Jakarta: Rajawali Pers.
- Komarilah, S., Utari, W., & Prasetyo, I. (2024). Organizational Citizenship Behavior ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Dimediasi Disiplin Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sosial*, 2(2), 115–128.
- Kumalasari, P., & Efendi, S. (2022). “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Depok.” *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(7), 2719–2732.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5, 740–751. Diambil dari <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/article/view/54614%0Ahttps://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/article/download/54614/21105>
- LismawatiHK, R. L. R., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 4(2), 70–76.
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyani, S., & Utari, W. (2023). The Effect Of Compensation On Performance Through Employee’s Work Motivation At Pt. Skv Prosperous Surabaya. *JURNAL EKBIS*, 24(1), 328–336.
- Muslih, M. didit pratama. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirusahaan, volume 1 n(3)*, 13.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Prayitno, C., Indrayani, I., Catrayasa, I. W., & Gita Indrawan, M. (2022). Leadership Effect, Compensation and Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At Public Works Office and Spatial Planning of Karimun District. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)*, 1(12), 663–678. <https://doi.org/10.54443/ijset.v1i12.72>
- Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 112–121. <https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.611>
- Qomarilah, N., Lusiyati, L., Martini, N. N. P., & Nursaid, N. (2022). the Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfaction Intervening Variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 611–631. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.12>
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rubiantoro, R. A. D., Chamariyah, C., & Utari, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Personel Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kepolisian Resort Sampang. *Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 594–611.
- Saputra, J. (2022). Permasalahan Manajemen Kinerja di Indonesia Konten ini telah tayang di Kompasiana.com dengan judul “Permasalahan Manajemen Kinerja di Indonesia”, Klik untuk baca: https://www.kompasiana.com/jovisaputra5618/6356d401f7d901116c6520a2/permasalahan-manajemen-k. Diambil 27 Maret 2025, dari https://www.kompasiana.com/jovisaputra5618/6356d401f7d901116c6520a2/permasalahan-manajemen-kinerja-di-indonesia?page=2&page_images=1
- Siagian, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Solihatun, Darmawan, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Derivatif*, 15(1), 15–26.
- Sugianto, A., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Kepuasan dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 3(1), 13–22.
- Suherti, S., Indrayani, I., Khaddafi, M., & Titik Windayati, D. (2022). the Effect of Leadership Style, Motivation, Reward and Punishment on Loyalty With Job Satisfaction As Intervening Variable on Employees of Pt. Telekomunikasi Selular Sumatra, Central Part. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology (IJSET)*, 1(11), 601–612. <https://doi.org/10.54443/ijset.v1i11.67>
- Sukaisih, D., Sunarno, & Sutono. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(3), 216–230. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1174>
- Utari, W., Indrawati, M., & Nofemri, S. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep yang Dimediasi Oleh Motivasi. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(4), 208–227.
- Utari, W., & Mulyani, S. (2024). Employee Performance Impacted By Work Environment And Compensation Through Loyalty At Puskesmas Cerme. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 19(2), 231–240.
- Yukl, G. A. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi: Leadership in Organization*. Jakarta: PT. Indeks.