

**Siti Na'ilah Marzuqah | Hasanuddin Remmang | Cahyono**

# **MANAJEMEN KEPEMIMPINAN & KINERJA PEGAWAI**

# MANAJEMEN KEPEMIMPINAN & KINERJA PEGAWAI

Copyright@penulis 2023

Penulis:

**Siti Na'ilah Marzuqah  
Hasanuddin Remmang  
Chahyono**

Editor:

**Syamsul Bahri**

Tata Letak & Sampul:

**Mutmainnah**

vi + 64 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2023

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

**ISBN: 978-623-09-4583-0**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini  
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Reads Media Corp  
Balithailand Tabanan III, Bukit Baruga Antang,  
Kota Makassar-Indonesia

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin.

Makassar, September 2022

Penulis



# DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II MANAJEMEN SDM DAN KUALITAS PELAYANAN.....</b>	<b>5</b>
A. Manajemen SDM .....	5
B. Kualitas Pelayanan.....	8
C. Konsep Kepemimpinan .....	12
<b>BAB III KINERJA DAN KEPUASAN KERJA .....</b>	<b>19</b>
A. Definisi Kinerja Pegawai .....	19
B. Indikator Kinerja Pegawai.....	20
C. Peningkatan Kinerja.....	22
D. Penilaian Kinerja .....	24
E. Definisi Kepuasan Kerja .....	26
F. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja ...	27
<b>BAB IV ANALISIS KUALITAS PELAYANAN, KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI</b>	<b>29</b>
A. Karakteristik dan Persepsi Kinerja.....	29
B. Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai .....	49
C. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai.....	50
D. Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja .....	51

E. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja .....	52
F. Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja yang di Moderasi Oleh Kepuasan kerja .....	53
G. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan Kerja.....	54
H. Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja yang di Moderasi Oleh Kepuasan kerja.....	55
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>57</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>59</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja pegawai adalah masalah gaya kepemimpinan. Menurut Rivai, dkk (2014:42) bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan atau pegawai agar sasaran organisasi tercapai atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya agar mau mengikuti keinginan pemimpinnya. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi tersebut.

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat besar, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan memimpin yang dapat diandalkan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Demikian berpengaruhnya kepemimpinan dalam suatu organisasi sehingga biasa dikatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana diharapkan. Penelitian Noor (2015) dan Saputra (2018) hasil penelitian menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada di Indonesia sangat berpengaruh dalam perkembangan dunia usaha dan masyarakat dalam menjalankan usahanya, karena kebanyakan dari perusahaan milik pemerintah tersebut telah memonopoli beberapa bidang usaha yang mengatur kehidupan dan kebutuhan hidup masyarakat banyak. Oleh karena itu, dalam mengatur dan menjalankan usahanya, BUMN diatur dan dikelola oleh pemerintah karena sangat berhubungan dengan nasib masyarakat Indonesia. Badan-Badan Usaha Milik Negara tersebut, diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari dunia usaha pada umumnya dan masyarakat pada khususnya dan harus dapat mempertahankan citra yang baik di mata masyarakat. BUMN harus dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat selaku konsumen dan memberikan citra yang baik di mata masyarakat dengan cara memberikan pelayanan yang berkualitas. Melihat keadaan tersebut, pemerintah berupaya agar BUMN berusaha dapat memperbaiki keadaan dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Dengan pelayanan yang baik, diharapkan masyarakat akan merasa dihargai dan tidak merasa diabaikan haknya dan akhirnya masyarakat sebagai pengguna atau pelanggan dari jasa yang ditawarkan oleh perusahaan milik pemerintah tersebut akan merasa puas.

PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV bertujuan untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan program pemerintah di bidang

ekonomi dan pembangunan melalui pelayanan jasa kepelabuhan, serta untuk memperoleh keuntungan bagi perusahaan dengan cara menyelenggarakan usaha jasa kepelabuhan dan usaha-usaha lainnya yang mendukung mutu pelayanan jasa kepelabuhan, misalnya dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat bongkar muat barang, angkutan penumpang, alat bongkar muat, serta jasa-jasa lain yang berhubungan dengan pemanduan kapal dan penundaan kapal. Salah satu pelayanan jasa di bidang kepelabuhan yang dilaksanakan oleh PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV adalah pelayanan kapal, pelayanan komoditas barang, pelayanan terminal untuk penumpang, pelayanan alat, pelayanan petikemas konvensional, pelayanan tanah/perairan, bangunan dan listrik, pelayanan jasa rupa-rupa usaha, dan pelayanan jasa usaha lainnya. Adapun pelayanan jasa di bidang kepelabuhanan yang bergerak di bidang pelayanan adalah Divisi Pelayanan Kapal.

Menurut Suparman (2018), layanan jasa untuk barang merupakan layanan muat dan bongkar peti kemas mulai dari kapal hingga ke lapangan penumpukan, dan/atau sejak dari lapangan penumpukan hingga naik kembali. Sedangkan layanan jasa untuk kapal adalah layanan bagi kegiatan operasional kapal dari masuk sampai si pengguna jasa keluar pelabuhan. Pelayanan kapal berkaitan dengan pelayanan dan penyediaan jasa pandu (pilotage), pelayanan dan penyediaan jasa labuh (anchorage service), pelayanan dan penyediaan jasa tambat, pelayanan dan penyediaan jasa tunda, serta layanan penyediaan air bersih bagi kapal.

Jasa labuh adalah salah satu jasa yang disediakan oleh pemerintah untuk kapal agar dapat berlabuh dengan aman dalam menunggu pelayanan yang diberikan. Jasa pandu merupakan layanan yang disediakan oleh pelabuhan yang bertujuan untuk memandu kapal ketika kapal tersebut akan memasuki alur pelayaran ke arah dermaga maupun kolam pelabuhan. Jasa tunda merupakan layanan yang disediakan oleh pelabuhan untuk kegiatan ikat dan lepas temali kapal yang bergerak saat akan labuh atau bertolak. Sedangkan jasa tambat merupakan layanan yang disediakan oleh pelabuhan untuk memastikan agar tambatan kapal tersebut tetap aman secara teknis saat kapal akan bertambat. Layanan air merupakan jasa pengisian air tawar dari darat ke kapal yang disediakan oleh pelabuhan.

Untuk mengetahui lebih jauh seberapa berkualitas pelayanan yang disuguhkan oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV kepada para pengguna jasa pelabuhan dalam mengatur pergerakan kapal guna menghindari aktivitas mengantri kapal yang cukup panjang, maka dari itu penelitian ini diinsiasi untuk menggali lebih jauh bagaimana pengaruh kualitas pelayanan kapal yang memberikan dampak secara langsung pada rasa puas yang dirasakan oleh para pengguna jasanya.

## **BAB II**

# **MANAJEMEN SDM DAN KUALITAS PELAYANAN**

### **A. Manajemen SDM**

Setiap individu dalam suatu organisasi bekerja sama demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk dapat mengkoordinasi tiap individu tersebut, organisasi memerlukan manajemen yang baik. Oleh sebab itu, peranan manajemen sangat penting dalam suatu organisasi. Manajemen adalah proses mengkoordinasi seluruh aktivitas yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apa pun bentuk tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi/perusahaan.

Menurut Sudaryo *et al.*, (2018:2) manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan organisasi satuan

kerja yang efektif. Selain itu, manajemen sumber daya manusia membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bisa dipungkiri bahwa perubahan teknologi yang sangat cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya.

Tegar (2019:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendali kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia pula dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga dalam organisasi tersebut terjadi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Rino *et al.*, (2020:5) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari empat fungsi pokok seorang manajer yaitu terkait dengan fungsi penyusunan staf atau manajemen personel. Dengan demikian aktivitas utama dalam fungsi manajemen sumber

daya manusia adalah berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia mulai dari perekrutan, proses pengembangan dan karir hingga pada usia akhir pengabdian. Secara konseptual manajemen SDM adalah aktivitas dan kebijakan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia (tenaga kerja) dalam organisasi berupa merencanakan perekrutan, menyaring, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017:3) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Menurut Sukrispiyanto (2019:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk

ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

## **B. Kualitas Pelayanan**

### **1. Pengertian Kualitas pelayanan**

Sebelum mengetahui pengertian kualitas pelayanan, hendaknya mengetahui pengertian pelayanan itu sendiri. Pelayanan atau disebut jasa sering dilihat sebagai sesuatu fenomena yang rumit. Jasa sering diartikan sebagai pelayanan personal (*personal service*) sampai jasa sebagai suatu produk (Andansari, 2018). Kualitas juga merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pelayanan yang berkualitas berperan penting dalam membentuk kepuasan konsumen, selain itu juga erat kaitannya dalam menciptakan keuntungan bagi perusahaan. Semakin berkualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan maka kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan akan semakin tinggi (Panjaitan dan Yuliati, 2016).

Kualitas pelayanan mempunyai peran penting dalam keputusan pembelian ataupun penggunaan layanan oleh konsumen sebab jika perusahaan tidak tepat dalam memutuskan harga serta memberikan kualitas pelayanan maka hal tersebut dapat berpengaruh pada daya tarik konsumen sehingga mengurangi ketertarikan konsumen dalam melakukan jasa pada suatu perusahaan, konsumen sangat selektif dalam memilih jasa ditinjau dari segi kualitas pelayanan pada suatu perusahaan (Wulandari, 2019).

Faktor - faktor yang memengaruhi pelayanan menurut Kasmir (2017: 6-7) diantaranya adalah:

1. Jumlah tenaga kerja; banyaknya tenaga kerja yang ada dalam suatu perusahaan.
2. Kualitas tenaga kerja; meliputi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja.
3. Motivasi pegawai; suatu dorongan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.
4. Kepemimpinan; proses mempengaruhi individu, biasanya dilakukan oleh atasan kepada bawahan supaya dapat bertindak sesuai dengan kehendak atasan demi tercapainya tujuan perusahaan.
5. Budaya organisasi; sebuah sistem dalam suatu perusahaan yang dianut oleh semua anggota organisasi dan menjadi pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.
6. Kesejahteraan pegawai; pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai oleh suatu perusahaan.
7. Lingkungan kerja dan faktor lainnya meliputi sarana dan prasarana yang digunakan, teknologi, lay out gedung dan ruangan, kualitas produk dan lain sebagainya.

## **2. Prinsip – prinsip Kualitas pelayanan**

Prinsip kualitas pelayanan menurut Tjiptono (2011:75), yaitu :

### **1. Kepemimpinan**

Strategi kualitas perusahaan harus inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak, manajemen puncak harus memimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja

kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

## 2. Pendidikan

Semua personil perusahaan dari manajer puncak sampai pegawai operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknik implementasi kualitas.

## 3. Perencanaan

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitasnya yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan mencapai visinya.

## 4. Review

Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku operasional. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya perhatian konstan dan terus menerus untuk mencapai tujuan kualitas.

## 5. Komunikasi

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan dengan pegawai pelanggan, dan stakeholder perusahaan lainnya, seperti: pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum, dan lain-lain.

## 6. Penghargaan dan pengakuan (*Total Human Reward*)

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap pegawai yang berprestasi baik perlu diberi penghargaan dan prestasi tersebut diakui dengan demikian setiap orang dalam organisasi yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

### 3. Dimensi Kualitas Pelayanan

Konsep kualitas pelayanan merupakan faktor penilaian yang merefleksikan persepsi konsumen terhadap lima dimensi spesifik dari kinerja layanan. Parasuraman et al, 1990 (dalam Kotler, 2007:56) menyimpulkan bahwa ada lima dimensi ServQual (Service Quality) yang dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan, yaitu

- 1) Tangibles, atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.
- 2) Reliability, atau kehandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- 3) Responsiveness, atau ketanggapan yaitu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.

- 4) Assurance, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.
- 5) Assurance, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.

### **C. Konsep Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Pengertian kepemimpinan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu dan memiliki pengertian yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi pada waktu tersebut. Pada awal timbulnya istilah kepemimpinan, terlihat bahwa pengertian kepemimpinan sangat sederhana, yaitu menurut Stogdill (1974) dalam Yukl (2015:3) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pembentukan awal suatu pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi, sementara Katz dan Kahn (1978) dalam Yukl (2015:3) mengatakan kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi, yang mana pengertian tersebut hanya berhubungan dengan kegiatan rutin organisasi, dan belum mengarah kepada apa tujuan yang hendak dicapai organisasi tersebut. Baru lah muncul pendapat Rauch dan Behling (1984) serta Jacob & Jacque (1990) dalam Yukl (2015:3), yang menyatakan bahwa pemimpin berorientasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Terry dalam Thoha (2013:5) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut menurut Wahyosumidjo (2005:17) bahwa dalam kepemimpinan sebenarnya terkandung makna antara lain:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu yang melekat pada diri seseorang yang berupa sifat-sifat tertentu, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.
- b. Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan dan perilaku pemimpin itu sendiri.
- c. Kepemimpinan merupakan proses antar hubungan atau interaksi pemimpin, pengikut, dan situasi.

Menurut (Ruky, 2002) dalam Bambang (2010:29), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seseorang atau kelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan untuk orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua.

Sedangkan menurut (Kartono, 2003) dalam Bambang (2010:29), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus. Robbins (1996) dalam Heriyanti (2007:30)

menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan.

Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Menurut Veitzhal Rivai (2012:53) kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kartini (1994) dalam Heriyanti (2007:30) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Siagian (1997) dalam Heriyanti (2007:30) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integritor. Menurut Siagian (1997) dalam Heriyanti (2007:30). Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan adalah proses dimana seseorang

yang mampu mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

## **2. Karakteristik kepemimpinan**

Menurut (Handoko, 1997) dalam Bambang (2010:34) mengemukakan enam karakteristik kepemimpinan yaitu meliputi:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (Supervisory ability) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen
- 2) Motivasi akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
- 4) Ketegasan (decisiveness), atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakup dan tepat
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi

Menurut (Anoraga, 1997) dalam Bambang (2010:34), sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin meliputi:

- a) Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan

- b) Mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin akan lebih mudah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya, hal ini penting mengingat sangat banyaknya masalah yang dihadapi seorang pemimpin.
- c) Mempunyai kestabilan emosi, mengingat bahwa masalah yang dihadapi sangat banyak dan perlu keobyektifan dalam menangani masalah-masalah tersebut.

### **3. Indikator dan Ciri-Ciri Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2010:121-122), indikator-indikator kepemimpinan yang dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional
- 7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Ketujuh indikator tersebut merupakan faktor efektivitas dalam dunia kepemimpinan yang dipengaruhi oleh perilaku yang menyebabkan para bawahan senang datang kepadanya untuk menyampaikan berbagai masalah yang dihadapi. Indikator ini sangat berguna untuk dipelajari sampai sejauh mana sikap seorang pemimpin yang dapat

membawa perubahan kepada bawahan dengan menghitung dari sebuah kepuasan kerja dalam penyelesaian tugasnya. Perilaku pemimpin dapat diketahui bila bawahan atau masyarakat dapat memahami sikap seorang pemimpin dalam bekerja.



## **BAB III**

### **KINERJA DAN KEPUASAN KERJA**

#### **A. Definisi Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual permormanse* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison,2016:190). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin,2010:41).

Berdasarkan peraturan pemerintah republik indonesia dan pendapat para ahli tersebut, definisi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*therightman in pleace, themanontherightjob*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

## **B. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja (*Performance Indicators*) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efesiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Dari rumusan itu kita dapat memahami bahwa indikator

kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Menurut kasmir (2016) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas merupakan sesuatu yang dihasilkan dapat di tunjukan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah di tetapkan kuantitas yang harus di capai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

2. Kualitas kerja

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya, kulaitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

3. Kerja sama

Penilaian kinerja sering dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar pegawai dan antar pemimpin. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat

baik, dan kerjasama antar pegawai yang satu dengan yang lain.

4. Kehandalan

Kemampuan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya dan akurat. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan tanpa kesalahan, dengan kemampuan memberikan layanan yang di janjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

### C. Peningkatan Kinerja

Sutrisno (2016:184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karawan, yaitu :

1. Diskriminasi Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.dalm konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara pegawai yang berprestasi dengan pegawai yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.
2. Pengharapan Dengan memerhatikan bidang tersebut diharakan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai

yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak. Pengembangan Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

3. Komunikasi Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah pa saja yang dihadapi para pegawai dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai.

#### D. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat meliputi kuantitas dan kualitas, daerah kerja organisasi, perencanaan organisasi, pengetahuan pegawai dan ketepatan waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, yaitu kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila pegawai menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi, dan bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak berbuat kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap pegawai.

Simamora (2015) mengatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerja menentukan seberapa tinggi sebuah pekerjaan berharga bagi organisasi, dan dengan demikian ada rentang berapa gaji harus diberikan kepada pekerjaan tersebut.

Sehubungan dengan dilakukannya penilaian kinerja pegawai baik untuk organisasi pemerintah maupun swasta, diperlukan suatu persyaratan sistem penilaian kinerja yang efektif. Persyaratan penilaian kinerja menurut Simamora (2015) adalah sebagai berikut:

1. Relevansi (*relevance*) menyiratkan bahwa terdapat kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi, dan kaitan yang jelas

antara elemen-elemen kerja yang kritis yang diidentifikasi melalui suatu analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang akan dinilai pada formulir penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*) menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksana yang efektif dengan tidak efektif. Jika tidak dan pelaksana terbaik di nilai secara tidak berbeda dengan pelaksana terburuk, maka sistem penilaian tidak dapat digunakan untuk tujuan administratif apapun, sistem ini akan mengurangi motivasi bawahan.
3. Keandalan (*reliability*) berarti penilaian yang bebas dari kelemahan-kelemahan signifikan. Penilaian haruslah berisi subyektivitas minimal yang menyebabkan distorsi. Ukuran langsung keluaran (*output*) sangat dapat diandalkan, tetapi ukuran seperti itu tidak selalu tersedia atau dapat diterapkan. Untuk memberikan dapat yang dapat diandalkan setiap penilai mesti memiliki kesempatan yang memadai untuk mengamati apa yang telah dikerjakan oleh pegawai dan kondisi dimana dia bekerja.
4. Kemampooterimaan (*acceptability*) adalah persyaratan yang paling penting dari semuanya, karena benar bahwa program sumber daya manusia haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang akan menggunakannya, atau jika tidak keahlian sumber daya manusia akan digunakan untuk merintanginya.

5. Kepraktisan (*practicality*) menyatakan bahwa instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan pegawai.

#### **E. Definisi Kepuasan Kerja**

Winardi (2011) menjelaskan bahwa kepuasan merupakan sebuah kondisi akhir yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu. Hal tersebut berupa reaksi afektif pegawai (perasaan-perasaan) tentang aspek-aspek dari situasi kerja. Kepuasan kerja merupakan tingkatan dimana pegawai memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan di dalam organisasi tempat bekerja. Kepuasan kerja tersebut mengacu pada keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari harapan atau pengalaman kerja. Secara teoritis, pegawai yang puas akan bekerja lebih baik sehingga produktivitas atau kinerjanya tinggi.

Dari perspektif pegawai individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Akan tetapi, dari perspektif keefektifan organisasi dan manajerial, penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan variabel hasil (Robbins, Stephen P & Judge, 2013). Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja. Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas dan citizenship behavior lebih tinggi serta

tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah (Wibowo, 2014).

Sementara Mariami (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan hubungan kerja dan hasil-hasil umum seperti kinerja pekerjaan, komitmen organisasi, keleluasaan beraktivitas seperti tingkah laku kewargaan organisasi dan kepuasan hidup. Menurut pendekatan situasional kepuasan kerja disebabkan atau merupakan refleksi dari karakteristik suatu pekerjaan dan karakteristik pekerjaan yang lebih baik menjadikan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Mariami (2013) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau golongan, kedudukan, mutu pengawasan, komitmen dalam organisasi.

#### **F. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Dimensi dan indikator dari kepuasan kerja yaitu (Hasibuan, 2013):

### 1. Sifat Pekerjaan

Sifat Pekerjaan Yaitu sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan nyaman serta memberikan kesempatan untuk maju atau belajar, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan pekerjaan sesuai dengan keahlian pegawai.

### 2. Penghargaan yang Sesuai

Penghargaan yang Sesuai Yaitu jumlah yang diterima meliputi besar gajinya, kesesuaian antara gaji dengan pekerjaan dan promosi karir atau jabatan.

### 3. Kondisi Kerja yang Mendukung

Kondisi Kerja yang Mendukung Yaitu yang menyangkut dengan suasana kerja yaitu peralatan kerja, ventilasi, tata ruang dan sebagainya. Kondisi kerja diartikan sebagai situasi baik internal maupun eksternal seorang pegawai dalam bekerja di mana situasi internal dan eksternal seperti suhu, pencahayaan, ventilasi, kebersihan, kesehatan, kebisingan, dan jam kerja. Pegawai mungkin merasa bahwa kondisi kerja yang buruk hanya akan memprovokasi kinerja negatif, karena pekerjaan mereka secara mental dan fisik menuntut. Seorang pegawai selalu mengharapkan mendapatkan kondisi pekerjaan yang nyaman dan kondusif sehingga kualitas dari hasil pekerjaan mereka menjadi lebih baik.

# **BAB IV**

## **ANALISIS KUALITAS PELAYANAN, KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PEGAWAI**

### **A. Karakteristik dan Persepsi Kinerja**

Karakteristik identitas responden menjelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden, data deskriptif penelitian disajikan agar dapat diketahui profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data deskriptif yang menguraikan gambaran umum keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Adapun karakteristik yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi mengenai gambaran identitas responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini yakni karyawan dan Pelanggan, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kualitas pelayanan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (persero) regional IV.

Untuk memudahkan dalam pengidentifikasian responden maka dilakukan penyebaran kuesioner, dimana responden ditentukan sebanyak 30 orang pegawai dan Pelanggan pada Dinas PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV, yang dapat dikelompokkan berdasarkan : jenis kelamin, umur responden, jenjang pendidikan terakhir, dan

lama bekerja. Untuk lebih jelasnya karakteristik identitas responden dalam penelitian ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Jenis kelamin Responden

Jenis kelamin merupakan salah satu bagian dari profil responden, dimana profil responden menurut jenis kelamin dapat dikategorikan menjadi 2 bagian yakni : responden Laki-laki dan perempuan, oleh karena itulah profil responden dalam penelitian ini dapat disajikan melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1.**  
**Karakteristik Responden Pegawai PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
	(Orang)	(%)
Laki-laki	18	60%
Perempuan	12	40%
Total responden	30	100%

Sumber: Data olah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 yaitu karakteristik responden Pegawai berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa proporsi pengelompokan responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah didominasi oleh laki-laki yakni sebanyak 18 orang atau 60% jika dibandingkan perempuan sebanyak 12 orang atau 40%. Hal ini ditentukan oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV dalam melakukan rekrutmen pegawai secara kebetulan lebih banyak diterima pegawai laki-laki jika dibandingkan dengan pegawai perempuan dan selain itu juga didukung dengan kemampuan dan pengetahuan yang

dimiliki terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan selama ini.

**Tabel 4.2.**  
**Karakteristik Responden Pelanggan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero)**  
**Regional IV berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
	(Orang)	(%)
Laki-laki	17	56,67%
Perempuan	13	43,33%
Total responden	30	100%

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2 yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa proporsi pengelompokan responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah didominasi oleh laki-laki yakni sebanyak 17 orang atau 56,67%, jika dibandingkan perempuan sebanyak 13 orang atau 43,33%.

b. Umur Responden

Deskripsi responden berdasarkan umur, dapat dikelompokkan menurut, 4 kelompok yang selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero)**  
**Regional IV berdasarkan Umur**

Umur	Frekuensi	Persentase
	(Orang)	(%)
< 25 tahun	5	17%
25-35 tahun	7	23%
35-45 tahun	14	47%
> 45 tahun	4	13%
Total responden	30	100,0%

Sumber : Data diolah, 2022

Dari data tabel 4.3 karakteristik responden pegawai berdasarkan umur, maka dari 30 responden yang diteliti didominasi oleh responden yang berumur antara 35-45 tahun dengan jumlah responden 14 orang atau 47%, diikuti oleh responden yang berumur antara 25-35 tahun yakni sebanyak 7 orang atau 23%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata umur pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV termasuk dalam kategori umur produktif yang artinya pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Pelanggan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)**  
**Regional IV berdasarkan Umur**

Umur	Frekuensi	Persentase
	(Orang)	(%)
< 25 tahun	4	13%
25-35 tahun	12	40%
35-45 tahun	8	27%
> 45 tahun	6	20%
Total responden	30	100%

Sumber : Data diolah, 2022

Dari data tabel 4.4 karakteristik responden pelanggan berdasarkan umur, maka dari 30 responden yang diteliti didominasi oleh responden yang berumur antara 25-35 tahun dengan jumlah responden 12 orang atau 40%, diikuti oleh responden yang berumur antara 35-45 tahun yakni sebanyak 8 orang atau 27%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata umur pelanggan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV termasuk dalam kategori umur masih muda yang artinya

pelanggan yang mudah ini memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik dalam pengguna jasa pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV.

c. Tingkat Pendidikan Terakhir

Profil jenjang studi responden menjelaskan tentang tingkat pendidikan terakhir yang telah dimiliki oleh responden. Tingkat pendidikan terakhir responden dapat dilihat melalui Tabel berikut ini :

**Tabel 4.5.**  
**Karakteristik Responden Pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMA	2	7%
D3	8	27%
S1	16	53%
S2	4	13%
Total responden	30	100%

Sumber : Data diolah, 2022

Dari data tabel 4.5 karakteristik responden pegawai berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, terlihat bahwa jenjang studi yang terbesar dalam penelitian ini adalah sarjana (S1) yakni sebesar 16 orang atau 53%, diikuti oleh responden yang memiliki tingkat pendidikan D3 yakni sebanyak 8 orang atau 27%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV adalah lulusan S1, alasannya karena standar yang ditentukan oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV harus berpendidikan Sarjana (S.1),

karena semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja.

**Tabel 4.6.**  
**Karakteristik Responden Pelanggan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMA	17	56%
D3	0	0%
S1	12	40%
S2	1	3%
Total responden	30	100%

Sumber : Data diolah, 2022

Dari data tabel 4.6 karakteristik responden pelanggan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, terlihat bahwa jenjang studi yang terbesar dalam penelitian ini adalah SMA yakni sebesar 17 orang atau 56%, diikuti oleh responden yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) yakni sebanyak 12 orang atau 40%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV adalah lulusan SMA, alasannya karena pelanggan kebanyakan perantau atau daerah lain dalam penggunaan Jasa Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV.

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menggambarkan persepsi atau tanggapan responden dengan sejumlah indikator yang digunakan pada penelitian ini sehingga perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel penelitian yang terkait dengan Kualitas Pelayanan, Kepemimpinan, kepuasan kerja

dan kinerja ada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV.

Untuk mengetahui jawaban atau tanggapan responden terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka dilakukan penyebaran kuesioner, dimana hasil output SPSS atas masing-masing variabel dapat diuraikan berikut ini :

a. Persepsi Responden Mengenai Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan mempunyai peran penting dalam keputusan pembelian ataupun penggunaan layanan oleh konsumen sebab jika perusahaan tidak tepat dalam memutuskan harga serta memberikan kualitas pelayanan maka hal tersebut dapat berpengaruh pada daya tarik konsumen sehingga mengurangi ketertarikan konsumen dalam melakukan jasa pada suatu perusahaan, konsumen sangat selektif dalam memilih jasa ditinjau dari segi kualitas pelayanan pada suatu perusahaan (Wulandari, 2019).

Kualitas juga merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pelayanan yang berkualitas berperan penting dalam membentuk kepuasan konsumen, selain itu juga erat kaitannya dalam menciptakan keuntungan bagi perusahaan. Semakin berkualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan maka kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan akan semakin tinggi (Panjaitan dan Yulianti, 2016) Persepsi atau tanggapan responden Kualitas Pelayanan, hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.7**  
**Persepsi/Tanggapan Responden atas Kualitas Pelayanan**

NO	PERTANYAAN	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
<b>KUALITAS PELAYANAN</b>							
<b>KEANDALAN</b>							
1	Petugas memberi informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan				10	20	4,67
2	Adanya Skill tersendiri dari pegawai dalam melayani pelanggan				13	17	4,57
<b>KETANGGAPAN</b>							
3	Pelayanan cepat di <del>tanggapi</del> <u>saat</u> memberikan complain		2		15	13	4,47
4	Pelayanan yang baik sesuai dengan prosedur				11	19	4,63
<b>JAMINAN</b>							
5	Petugas memberikan pelayanan ramah dan sopan santun				13	17	4,57
6	Keluhan pelanggan adalah suatu kemajuan yang lebih baik				16	14	4,47
<b>EMPATI</b>							
7	Perusahaan memiliki lokasi yang strategis, ruang kantor yang bersih				14	16	4,53
8	Pegawai perusahaan berpenampilan rapi dan profesional				11	19	4,63
<b>BUKTI FISIK</b>							
9	Pegawai memberikan layanan tepat dan waktu		1		15	14	4,50
10	Pegawai menginformasikan kepada pelanggan tentang produk-produknya				13	17	4,57

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tanggapan responden atas kualitas pelayanan Pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 4,56 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan petugas memberi informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan (4,67), Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pada pernyataan pelayanan cepat di tanggap saat memberikan complain (4,63). Dari hasil persepsi responden mengenai kualitas pelayanan maka dapat disimpulkan bahwa apabila

pelayanan yang di berikan kepada pelanggan di lakukan secara baik maka pelanggan kan merasa puas terhadap kualitas pelayanan diberikan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV untuk mencapai hasil kerja atau kinerja kerja yang maksimal.

b. Persepsi responden mengenai Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Solihin (2011:131) adalah suatu proses yang dilakukan pimpinan dalam organisasi untuk mengarahkan (directing) dan memengaruhi (influencing) para bawahannya atau pegawai dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (task related activities), agar para pegawainya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, karena faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana diharapkan adalah tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV. Persepsi atau tanggapan responden terhadap kepemimpinan, hasil selengkapny dapat disajikan pada tabel berikut ini

**Tabel 4.8.**  
**Persepsi/Tanggapan Responden atas Kepemimpinan**

NO	PERTANYAAN	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
<b>KEPEMIMPINAN</b>							
<b>PERHATIAN</b>							
1	Pimpinan selalu memberikan bimbingan, arahan, dan dorongan kepada bawahan				7	23	4,77
2	Pimpinan memiliki hubungan baik dengan pegawainya				6	24	4,80
3	Pimpinan selalu memberikan inspirasi kepada seluruh pegawai dalam melihat masalah – masalah yang sulit untuk dipecahkan		2		6	22	4,80
<b>PENGAKUAN</b>							
4	Pimpinan saya dengan senang hati menerima saran saya				8	22	4,73
5	Memberikan kesempatan pada para bawahan untuk tanggung jawab pribadi				5	25	4,83
<b>PENGHARGAAN</b>							
6	Pimpinan memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja baik				7	23	4,77
7	Pimpinan memberikan fasilitas tambahan pada bawahannya terhadap kinerja yang baik				14	16	4,53
<b>KEPERCAYAAN</b>							
8	Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan pendapat				10	20	4,67
9	Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik				13	17	4,57
10	Pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya dan buat pekerjaan menarik dan menantang				11	19	4,63

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tanggapan responden atas gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 4,71 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan Pimpinan selalu memberikan inspirasi kepada

seluruh pegawai dalam melihat masalah – masalah yang sulit untuk dipecahkan (4,77). Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pada pernyataan Pimpinan memberikan fasilitas tambahan pada bawahannya terhadap kinerja yang baik (4,53). Dari hasil persepsi responden mengenai kepemimpinan maka dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin selalu mengikutsertakan pegawai dalam setiap pekerjaan dan pengambilan keputusan, serta memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya atas tugas yang diberikan maka setiap pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV akan bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil kerja atau kinerja kerja yang maksimal.

d. Persepsi responden mengenai Kepuasan Kerja

Winardi (2011) menjelaskan bahwa kepuasan merupakan sebuah kondisi akhir yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu. Hal tersebut berupa reaksi afektif pegawai (perasaan-perasaan) tentang aspek-aspek dari situasi kerja. Kepuasan kerja merupakan tingkatan dimana pegawai memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan di dalam organisasi tempat bekerja. Kepuasan kerja tersebut mengacu pada keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari harapan atau pengalaman kerja. Secara teoritis, pegawai yang puas akan bekerja lebih baik sehingga produktivitas atau kinerjanya tinggi. Persepsi responden mengenai kepuasan kerja pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.9**  
**Persepsi/Tanggapan Responden atas Kepuasan Kerja**

NO	PERTANYAAN	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
<b>KEPUASAN KERJA</b>							
<b>PEKERJA ITU SENDIRI</b>							
1	Pekerjaan ini memberikan saya peluang untuk kemajuan karir saya di masa yang akan datang				14	16	4,53
2	Saya merasa puas dengan beban pekerjaan yang terkadang dilimpahkan kepada saya				13	17	4,57
<b>GAJI</b>							
3	Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dantanggung jawab yang saya		2		13	15	4,50
4	Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima	1			13	16	4,53
<b>REKAN KERJA</b>							
5	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan				13	17	4,57
6	Setiap tugas dapat saya selesaikan denganbaik bila ada dukungan dari rekan kerja dikantor				12	18	4,60
7	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja				20	10	4,33
<b>KONDISI KERJA</b>							
8	Saya puas dengan sarana dan prasarana yang disediakan di ruangan kerja saya		1		12	17	4,57
9	Saya puas dengan kenyamanan dan kebersihan tempat kerja saya		2		7	21	4,77
10	Saya puas bekerja dalam kondisi kerja yang baik dan diberi fasilitas yang mencukupi		1		17	12	4,43

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tanggapan responden atas kepuasan kerja pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 4,54 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan Pimpinan memberikan fasilitas tambahan pada bawahannya terhadap kinerja yang baik (4,77). Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil adalah pada pernyataan Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja (4,33). Dari hasil persepsi responden maka dapat

disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja maka perlunya ditingkatkan kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, standar gaji, rekan kerja yang dan kondisi kerja yang baik, sehingga dengan adanya kesesuaian antara tugas-tugas pegawai dengan wewenang dan fungsi yang dimiliki maka setiap pegawai dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaan yang memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

e. Persepsi responden mengenai kinerja pegawai

Tika (2014:121) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Persepsi responden mengenai kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10**  
**Persepsi/Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai**

NO	PERTANYAAN	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
<b>KINERJA PEGAWAI</b>							
<b>KUALITAS KERJA</b>							
1	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti				10	20	4,67
2	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas yang saya kerjakan dengan hasil yang baik				17	13	4,43
<b>KUANTITAS KERJA</b>							
3	Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda				14	16	4,53
4	Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan				11	19	4,63
<b>KERJASAMA</b>							
5	Saya memiliki kemampuan kerjasama dengan pegawai lain				7	23	4,77
6	Saya melakukan komunikasi dengan baik antar pegawai agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja sama				17	13	4,43
<b>TANGGUNG JAWAB</b>							
7	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan				18	12	4,40
8	Saya merasa telah melakukan pekerjaan yang diberikan dengan benar dan transparan.				14	16	4,53
<b>INISIATIF</b>							
9	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah dari atasan				12	18	4,60
10	Saya berinisiatif mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja				17	13	4,43

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tanggapan responden atas kinerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 4,56 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan Saya memiliki kemampuan kerjasama dengan pegawai lain (4,77). Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pada pernyataan Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan (4,40).

Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV sudah berjalan dengan baik, karena setiap pegawai bekerja dengan serius dan tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting, selain itu setiap pegawai sudah menjalin kerja sama yang baik dengan sesama pegawai lainnya sehingga hal ini memudahkan bagi pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dan akan bekerja secara maksimal sehingga kinerja atau prestasi kerja pegawai dapat ditingkatkan.

Syarat terdukungnya suatu hipotesis penelitian adalah jika pengaruh dan/atau arah variabel sejalan dengan yang dihipotesiskan. Ada 7 hipotesis yang diuji dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

### **H1 : Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kualitas Pelayanan dan kinerja pegawai memiliki nilai probabilitas sebesar 0,048 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Kualitas Pelayanan dan kinerja berpengaruh signifikan.

Selain itu, nilai koefisien untuk variabel Kualitas Pelayanan sebesar 0,343 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kualitas Pelayanan dan kinerja adalah positif. Nilai koefisien yang bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi tingkat Kualitas Pelayanan yang dimiliki oleh perusahaan akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat kinerja.

Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

## **H2 : Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai .**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kepemimpinan dan kinerja pegawai memiliki nilai probabilitas sebesar 0,046 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Kepemimpinan dan kinerja berpengaruh signifikan.

Selain itu, nilai koefisien untuk variabel Kepemimpinan sebesar 0,347 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan dan kinerja adalah positif. Nilai koefisien yang bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi tingkat Kepemimpinan yang dimiliki oleh perusahaan akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat kinerja.

Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

## **H3 : Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,034 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa

hubungan antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan.

Selain itu, nilai koefisien untuk variabel Kualitas Pelayanan sebesar 0,353 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja adalah positif. Nilai koefisien yang bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi tingkat Kualitas Pelayanan yang dimiliki oleh perusahaan akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat Kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja” diterima.

#### **H4 : Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kepemimpinan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,048 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Kepemimpinan dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan.

Selain itu, nilai koefisien untuk variabel Kualitas Pelayanan sebesar 0,367 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan dan Kepuasan kerja adalah positif. Nilai koefisien yang bertanda positif mengindikasikan hubungan yang searah. Artinya semakin tinggi tingkat Kepemimpinan yang dimiliki oleh perusahaan akan mengakibatkan semakin tinggi tingkat Kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja” diterima.

### **H5 : Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja**

Hasil analisis regresi untuk interaksi antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,017 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja.

Koefisien untuk interaksi variabel karakteristik Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja bernilai positif sebesar 0,471, yang berarti bahwa variabel Kepuasan kerja memperlemah pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja. Dengan artian bahwa, setelah variabel Kepuasan kerja berinteraksi dengan variabel Kualitas Pelayanan, maka pengaruh yang dihasilkan terhadap kinerja lebih lemah dibandingkan sebelum variabel ini berinteraksi.

Hasil ini juga membuktikan bahwa variabel Kepuasan kerja merupakan variabel *quasi moderator* (moderator berinteraksi), dikarenakan Kepuasan kerja berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen (tabel 5.14). Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “Kualitas

Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” diterima.

### **H6 : Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja**

Hasil analisis regresi untuk interaksi antara Kepemimpinan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,017 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja.

Koefisien untuk interaksi variabel karakteristik Kepemimpinan dan Kepuasan kerja bernilai positif sebesar 2,471, yang berarti bahwa variabel Kepuasan kerja memperlemah pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan artian bahwa, setelah variabel Kepuasan kerja berinteraksi dengan variabel Kepemimpinan, maka pengaruh yang dihasilkan terhadap kinerja lebih lemah dibandingkan sebelum variabel ini berinteraksi.

Hasil ini juga membuktikan bahwa variabel Kepuasan kerja merupakan variabel *quasi moderator* (moderator berinteraksi), dikarenakan Kepuasan kerja berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen (tabel 5.14). Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” ditolak

## **H7 : Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil analisis regresi untuk interaksi antara Kualitas Pelayanan, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,049 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan terhadap kinerja. Koefisien untuk interaksi variabel Kualitas Pelayanan, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja bernilai positif sebesar 2,797 yang berarti bahwa variabel Kepuasan kerja memperkuat pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan artian bahwa, setelah variabel Kepuasan kerja berinteraksi dengan variabel Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan, maka pengaruh yang dihasilkan terhadap kinerja lebih kuat dibandingkan sebelum variabel ini berinteraksi.

Hasil ini juga membuktikan bahwa variabel Kepuasan kerja merupakan variabel *quasi moderator* (moderator berinteraksi), dikarenakan Kepuasan kerja berinteraksi dengan variabel independen sekaligus menjadi variabel independen (tabel 5.14). Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 7 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” diterima.

## **B. Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kualitas Pelayanan dan kinerja pegawai memiliki nilai probabilitas sebesar 0,048 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Kualitas Pelayanan dan kinerja berpengaruh signifikan. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai” diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pelayanan berpengaruh terhadap kinerja secara empiris dapat dibuktikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelayanan secara signifikan memengaruhi kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV. Hasil tersebut membuktikan bahwa organisasi telah mengoptimalkan tingkat pelayanan dalam segi Ketepatan, Ketanggapan, kecepatan layanan Pelayanan yang ramah dan Memberikan perhatian secara individu kepada pengguna jasa Bertanggung jawab terhadap keamanan dan kenyamanan pengguna jasa. untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Artinya semakin baik pelayanan pada perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV.

Dilihat dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa proporsi pengelompokan responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah didominasi oleh laki-laki yakni sebanyak 17 orang atau 56,67%, jika dibandingkan perempuan sebanyak 13 orang atau 43,33%.

Dari data karakteristik responden berdasarkan umur, maka dari 30 responden yang diteliti didominasi oleh responden yang berumur antara 35-45 tahun dengan jumlah responden 20 orang atau 37%, diikuti oleh responden yang berumur antara 25-35 tahun yakni sebanyak 17 orang atau 31,5%. Dari data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, terlihat bahwa jenjang studi yang terbesar dalam penelitian ini adalah sarjana(S1) yakni sebesar 32 orang atau 59,3%, diikuti oleh responden yang memiliki tingkat pendidikan D3 yakni sebanyak 11 orang atau 20,4%.

Hasil penelitian ini di dukung oleh sejalan dengan penelitian Rahayu (2005) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan masyarakat. Jadi, dengan kepuasan kerja pegawai maka ia mampu memberikan kualitas pelayanan bagi pelanggan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional IV . Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat kualitas pelayanan maka kinerja cenderung lebih baik.

### **C. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kepemimpinan dan kinerja pegawai memiliki nilai probabilitas sebesar 0,046 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Kepemimpinan dan kinerja berpengaruh signifikan. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh

positif terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

Hasil ini didukung dengan penelitian Purwanti (2015) bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung untuk meningkatkan kinerja. Semakin meningkatnya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin akan memberikan kontribusi yang besar bagi peningkatan kinerja pegawai toko prima srandakan. Maka dari itu hendaknya pemimpin toko prima srandakan dapat meningkatkan kepemimpinan yang lebih baik dan menciptakan suasana yang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai 89 toko prima srandakan. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan didalam sebuah perusahaan sehingga diharapkan dapat mengayomi dan bersikap adil kepada setiap pegawai karena kinerja sebuah perusahaan berpengaruh pada bagaimana seorang pemimpin atau manajer menjalin hubungan yang baik dengan para pegawainya. Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin berkualitas kepemimpinan manajemen maka kinerja cenderung lebih baik,

#### **D. Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,034 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja

berpengaruh signifikan. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja” diterima.

Hasil ini didukung dengan penelitian untung sriwidodo dan rully tri indriastuti (2010) yang meneliti Pengaruh dimensi kualitas pelayanan jasa terhadap kepuasan nasabah, Hasil penelitian ini menunjukkan membuktikan bahwa elemen manusia dalam dimensi kualitas pelayanan jasa perbankan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah. Ini membuktikan bahwa kualitas pegawai merupakan elemen yang penting dalam pembentukan kepuasan khususnya dalam usaha jasa perbankan. Elemen manusia dalam usaha jasa lebih penting daripada elemen tangible yang lain seperti lokasi usaha, sarana dan prasarana. Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin berkualitas pelayanan maka kepuasan kerja semakin baik.

#### **E. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis regresi untuk hubungan antara Kepemimpinan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,048 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Kepemimpinan dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh

positif terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja” diterima Hasil ini didukung dengan pendapat Erpan Rajab (2022) pada penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Riau Pekanbaru Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin bagus Kepemimpinan maka kepuasan kerja semakin baik.

#### **F. Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja yang di Moderasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil analisis regresi untuk interaksi antara Kualitas Pelayanan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,017 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian feбри dan erni pada penelitian Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel

Moderasi (Studi pada Konsumen CS Kopi Tubruk Surakarta) hasil penelitian ini bahwa kepuasan konsumen memoderasi pengaruh kualitas pelayanan terhadap loyalitas konsumen. Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan Berpengaruh Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin baik kualitas pelayanana yang di berikan kepada pelanggan dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja.

#### **G. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja yang di Moderasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil analisis regresi untuk interaksi antara Kepemimpinan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,017 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian Yuniz dkk (2020) pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa bagaimanapun gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, para guru telah

memahami tanggung jawabnya dalam memberikan yang terbaik terhadap anak didik sehingga kepuasan kerja tidak dapat memoderasi gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin baik Kepemimpinan yang di berikan kepada pegawaiya dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja.

#### **H. Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja yang di Moderasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil analisis regresi untuk interaksi antara Kualitas Pelayanan, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja memiliki nilai probabilitas sebesar 0,049 ( $<0,05$ ). Nilai ini mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 7 yang menyatakan bahwa "Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja" diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian Erlinda, dkk (2019) Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Promosi Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Moderasi Hal ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian diketahui bahwa

kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan konsumen yang meperkuat variable terikat. Berdasarkan hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin baik kualitas pelayanan, Kepemimpinan yang di berikan dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja demi mewujudkan visi misi perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai” diterima. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja” diterima. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan kerja” diterima.

Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis , maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” diterima. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” diterima.

Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis ini, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 7 yang menyatakan bahwa “Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Oleh Kepuasan kerja” diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Andansari, T. (2018). Pengaruh Promosi, Kualitas Pelayanan, Citra Merek, Dan Inovasi Produk Terhadap Daya Saing Bank BNI Syariah Di Kota Tangerang Sela. In Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Bambang, Riyanto. 2010. Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan, ed. 4, BPFYOGYAKARTA.
- Bambang, Wahyudi. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Sulita.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications* (3 ed.). New York: Free Press.
- Edison, et all. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kerja Pegawai dan Organisasi. Penerbit. Alfabet. Bandung.
- Erikson dkk. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Timur. Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB), Vol.6 No. 2
- Hasibuan. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Heriyanti, Dewita. 2007. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) Apj Semarang)" Tesis (Dipublikasikan), Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
- Kasmir. (2017). Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Khairul Muslim. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Lhokseumawe*. Tesis. Universitas Sumatera Utara Medan.
- Kotler, Philip dan Keller, 2007, Manajemen Pemasaran, Jilid I, Edisi Kedua belas, PT. Indeks, Jakarta.
- Kumalaningrum, Febri, Widajanti, Erni dkk. Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Konsumen Cs Kopi Tubruk Surakarta). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 16 No. 2 Juni 2016.
- Majidah, Yuniz, Karnawati, Agustina dkk. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia* Volume 14 Number 2 (2020) 105.
- Mangkunegara, A.P, 2015. Perilaku dan Budaya Organisasi. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara Anwar, P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan 13. Penerbit. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.

- Marliani, R. (2015). Psikologi Industri & Organisasi . Bandung: Pustaka Setia.
- Nyoto dan Erpan Rajab. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Riau Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume 13, Nomor 1
- Ova Pasianus dan Any Agus Kana. (2021). Pengaruh Kualitas Layanan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan sebagai variable intervening pada swalayan pamelan enam Yogyakarta. *Jurnal stimykp*. Vol 2. No 2.
- Panjaitan, J. E., & Yuliati, A. L. (2016). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada JNE Cabang Bandung [The Influence of Service Quality on Customer Satisfaction at JNE Branch in Bandung]. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 11(2), 265. <https://doi.org/10.19166/derema.v11i2.197>
- Purwanti, Heni. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Toko Prima Srandakan. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas PGRI Yogyakarta.
- Putri, Erlinda, Wibowo, Edi dkk. Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Promosi Terhadap Loyalitas Konsumen Dengan Kepuasan Konsumen Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 19 No. 1 Maret 2019: 9 – 21.
- Rahayu, Anita. 2005. Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Semangat Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Masyarakat Yang Dilayani Pada Kantor Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang

- Rino., Tjutju Yuniarsih, Suwatno, Kusnedi, Syahrizal. (2020). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Rivai, Veithzal. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (Edition 15)*. Pearson Education
- Roziqin. (2010). *Kepuasan Kerja*. Cetakan I. Penerbit. Averroes Press. Malang.
- Saskia lumintang dan rufial. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Pelayanan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA*. No 3 vol 4
- Sedarmayanti, (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soebagyo, Joko. 1997. *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Sriwidodo, Sri, Indriastuti, Rully. 2010. Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Jasa Terhadap Kepuasan Nasabah. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 10, No. 2
- Sudaryo, Yoyo, Agus Aribowo, Nunung ayu Sofiati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sujarweni, Wiratna. 2014. Metodologi penelitian: Lengkap, praktis, dan mudah dipahami. Yogyakarta: PT Pustaka Baru
- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Suparman, Raden Agus. 2018. "PPN Dibebaskan Atas Jasa Kepelabuhan Tertentu Kepada Perusahaan Angkutan Laut Yang Melakukan Kegiatan Angkutan Laut Luar Negeri."
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Suliyanto. 2011. "Ekonometrika Terapan: Teori Dan Aplikasi Dengan SPSS". Edisi 1. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta
- Tegar, Nanang. (2019). *Manajemen SDM dan Karyawan (Strategi Pengelolaan SDM dan Karyawan dengan Pendekatan Teoritis dan Praktis)*. Yogyakarta: Quadrant.
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayu Media.
- Tjiptono, F. (2011). *Service Quality and Satisfication*, Edisi ke dua. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 20013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi Pertama. PT RajaGrafindo. Jakarta
- Wahjosumidjo (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja (Edisi Keem)*. Rajawali Pers.
- Winardi. (2011). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Rineka Cipta.

Yukl, Gary. 2015, Leadership in Organizations, Seventh Edition, PT. Indeks, Jakarta.