

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA ASN MELALUI  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA BALAI TEKNIK PERKERETAAPIAN SUMBAGSEL  
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Nama : Taufik Erfin  
NPM : 204441035  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM PASCASRJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG  
TAHUN 2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS**

**Tesis ini Telah Disetujui untuk Diseminarkan**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA ASN MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI TEKNIK  
PERKERETAAPIAN SUMBAGSEL KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**

**Nama : Taufik Erfin  
NPM : 204441035  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menyetujui :

Palembang, April 2022  
Pembimbing I



**Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd**

Palembang, April 2022  
Pembimbing II



**Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, M.M**

Mengetahui :

Palembang, April 2022  
Dekan FE UTP



**Dr. Msy. Mikial, S.E, M.Si Ak, CA, CSRS**

Palembang, April 2022  
Kaprodi MM



**Dr. Djatmiko Noviantoro, SE, M.Si**

**LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEENGUJI TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA ASN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI TEKNIK PERKERETAAPIAN SUMBAGSEL KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis  
Program Pascasarjana Studi Magister Manajemen  
Universitas Tridianti Palembang

**Nama : Taufik Erfin**  
**NPM : 204441035**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menyetujui :

Ketua Penguji :

Tanggal

Tanda Tangan

**Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd**

.....



.....

Anggota Penguji :

**1. Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, M.M**

.....



.....

**2. Dr. Djatmiko Noviantoro, SE,M.Si**

.....



Mengetahui,

Palembang, April 2022  
Dekan FE UTP

Palembang, April 2022  
Kaprosdi MM



**Dr. Msy. Mikial., S.E, M.Si Ak, CA, CSRS**



**Dr. Djatmiko Noviantoro, SE,M.Si**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Taufik Erfin  
Nomor Pokok : 204441035  
Program Studi : Manejemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian – bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang undangan berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, April 2022  
Yang menyatakan,



(Taufik Erfin)

MOTTO :

“Barang siapa bertakwa pada Allah SWT, maka Allah SWT memberikan jalan keluar dan member rezeki dari arah yang tidak disangka – sangka. Barang siapa yang bertakwa pada allah SWT, maka Allah SWT jadikan urusannya menjadi mudah. Barang siapa yang bertakwa pada Allah SWT akan dihapuskan dosa – dosanya dan mendapatkan pahala yang agung “  
(QS. Ath – Thalaq, 2,3,4)

Persembahan,

1. Bunda Cantik (Novilga Lestari) dan anaku KK Sultan (M.Sultan Syarief Erfin) ;
2. Kedua orang tuaku dan kedua Mertuaku ;
3. Saudara – saudariku ;
4. Dosen Pembimbing I **Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd** dan Dosen Pembimbing II **Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, M.M;**
5. Semua yang membantu tesis ini.

## DAFTAR ISI

|                                     | Halaman |
|-------------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL .....                 | i       |
| LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... | ii      |
| LEMBAR PERSETUJUAN PENGUJI .....    | iii     |
| SURAT PERNYATAAN PLAGIAT .....      | iv      |
| MOTTO.....                          | v       |
| DAFTAR ISI .....                    | vi      |
| DAFTAR TABEL .....                  | ix      |
| DAFTAR GAMBAR .....                 | x       |

### **BAB I PENDAHULUAN**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| A. Latar Belakang .....       | 1  |
| B. Identifikasi Masalah ..... | 7  |
| C. Pembatasan Masalah .....   | 8  |
| D. Rumusan Masalah .....      | 8  |
| E. Tujuan Penelitian .....    | 9  |
| F. Kegunaan Penelitian .....  | 10 |

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

|  |    |
|--|----|
| A. Kajian Teoritis .....                                 | 11 |
| 1. Gaya Kepemimpinan .....                               | 11 |
| a. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....                    | 11 |
| b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan .....                   | 12 |
| c. Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan .....                 | 16 |
| d. Dimensi Atau Indikator Kinerja.....                   | 17 |
| 2. Komunikasi Organisasional .....                       | 18 |
| a. Pengertian Komunikasi Organisasional .....            | 18 |
| b. Penggolongan Komunikasi Dalam Organisasional.....     | 19 |
| c. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasional .....          | 21 |
| d. Dimensi dan Indikator Komunikasi Organisasional ..... | 22 |
| 3. Kinerja.....  | 25 |

|  |    |
|--|----|
| a. Pengertian Kinerja.....             | 25 |
| b. Faktor-Faktor Kinerja.....          | 26 |
| c. Peningkatan Kinerja .....           | 27 |
| d. Dimensi dan Indikator Kinerja ..... | 27 |
| 4. Kepuasan Kerja.....                 | 28 |
| a. Pengertian Kepuasan Kerja .....     | 28 |
| b. Aspek Kepuasan Kerja .....          | 29 |
| c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....   | 30 |
| d. Indikator Kepuasan Kerja.....       | 30 |
| B. Penelitian Yang Relevan .....       | 33 |
| C. Kerangka Berpikir.....              | 35 |
| D. Hipotesis Penelitian.....           | 35 |

## **BAB III METODE PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Tempat dan Waktu Penelitian.....                  | 37 |
| 1. Tempat Penelitian .....                           | 37 |
| 2. Waktu Penelitian.....                             | 37 |
| B. Desain Penelitian.....                            | 38 |
| C. Populasi, dan Sampel Penelitian .....             | 39 |
| 1. Populasi .....                                    | 39 |
| 2. Sampel.....                                       | 40 |
| D. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....          | 41 |
| 1. Sumber Data .....                                 | 41 |
| 2. Teknik Pengumpulan Data .....                     | 42 |
| E. Variabel Definisi Konseptual dan Operasional..... | 43 |
| 1. Variabel Kinerja.....                             | 43 |
| 2. Variabel Kepuasan Kerja .....                     | 45 |
| 3. Variabel Gaya Kepmimpinan .....                   | 46 |
| 4. Komunikasi Organisasional .....                   | 48 |
| F. Teknik Analisis Data .....                        | 49 |
| 1. Analisis Statistik Deskriptif.....                | 52 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2. Analisis Inferensial .....     | 53 |
| 3. Evaluasi Pengujian Model.....  | 57 |
| G. Uji Hipotesis Statistika ..... | 64 |

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Analisis Deskriptif.....  | 66 |
| 1. Deskriptif Data Demografis Responden .....                      | 66 |
| 2. Deskriptif Data Jawaban Responden .....                         | 70 |
| B. Analisis Inferensial.....                                       | 71 |
| 1. Pengukuran Model Variabel/Outer Model.....                      | 71 |
| 2. Pengukuran Struktur/Inner Model .....                           | 77 |
| 3. Uji Hipotesis .....   | 80 |
| C. Pembahasan .....  | 83 |
| 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....        | 83 |
| 2. Pengaruh Komunikasi Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja..... | 83 |
| 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....               | 84 |
| 4. Pengaruh Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja .....       | 85 |
| 5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....                  | 86 |

#### **BAB V KESIMPULAN DAN PEMBAHASAN**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| A. Kesimpulan .....          | 87 |
| B. Implikasi Kebijakan ..... | 88 |
| C. Saran-Saran .....         | 91 |

#### **DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Kementerian Perhubungan BTPKS .....       | 5  |
| Tabel 2.1 Penelitian Yang Relevan .....                                | 33 |
| Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....                                       | 37 |
| Tabel 3.2 Faktor Jenis Kelamin.....                                    | 39 |
| Tabel 3.3 Faktor Lama Bekerja .....                                    | 39 |
| Tabel 3.4 Faktor Pendidikan .....                                      | 40 |
| Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja .....                   | 44 |
| Tabel 3.6 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja .....            | 46 |
| Tabel 3.7 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan .....         | 47 |
| Tabel 3.8 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Komunikasi Organisasional ..... | 49 |
| Tabel 3.9 Penentuan Jumlah Sampel PLS.....                             | 51 |
| Tabel 3.10 Pengambilan Keputusan Dalam Uji Statistik.....              | 64 |
| Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....                                 | 67 |
| Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....                      | 68 |
| Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....               | 69 |
| Tabel 4.4 Kategori Jawaban .....                                       | 70 |
| Tabel 4.5 Kategori Jawaban Responden .....                             | 70 |
| Tabel 4.6 <i>Loading Factor</i> Model 1.....                           | 73 |
| Tabel 4.7 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....                | 74 |
| Tabel 4.8 <i>Discriminant Validity</i> .....                           | 75 |
| Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> ..... | 76 |
| Tabel 4.10 <i>R-Square</i> .....                                       | 78 |
| Tabel 4.11 <i>f-Square</i> .....                                       | 78 |
| Tabel 4.12 Tabel <i>Indirect Effects</i> .....                         | 79 |
| Tabel 4.13 <i>Path Coefficient</i> .....                               | 80 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar2.1 Kerangka Berpikir .....                           | 35 |
| Gambar4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....         | 61 |
| Gambar4.2 Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....          | 68 |
| Gambar4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....     | 69 |
| Gambar4.4 Full Model Setelah Dikalkulasi .....              | 72 |
| Gambar4.5 <i>Full Model</i> Bootstrapping t statistic ..... | 82 |

## ABSTRAK

Penelitian ini akan menguji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Asn Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan. Metode analisis penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Sampel dalam penelitian ini yang berjumlah 47 orang responden ASN Kementerian Perhubungan bagian Balai Teknik Perkeretaapian. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Asn Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, tetapi tidak terdapat pengaruh secara tak langsung *Gaya Kepemimpinan* terhadap *Kinerja* ASN Kementerian Perhubungan di Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel karena untuk memaksimalkan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan adalah meningkatkan kemampuan untuk membina kerja sama dan hubungan baik dalam memotivasi bawahannya, meningkatkan efektivitas kerja dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, meningkatkan kepemimpinan yang partisipatif agar permasalahan dapat diselesaikan secara cepat dan tepat, meningkatkan kemampuan dalam mendelegasikan tugas, agar mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.

*Kata Kunci* : *Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasional, Kinerja, Kepuasan Kerja.*

## **ABSTRACT**

*This study will examine the effect of leadership style and organizational communication on civil servant performance through job satisfaction as an intervening variable at the Sumbagsel Railway Engineering Center, Ministry of Transportation. The method of analysis of this study uses the Structural Equation Model (SEM). The sample in this study amounted to 47 respondents of the ASN Ministry of Transportation section of the Railway Engineering Center. The results of this study are that there is an influence of leadership style and organizational communication on civil servant performance through job satisfaction as an intervening variable, but there is no indirect effect of leadership style on the performance of civil servants at the Ministry of Transportation at the South Sumatra Railway Engineering Center because to maximize employee performance through leadership style is improve the ability to foster cooperation and good relations in motivating subordinates, increase work effectiveness in completing tasks on time, improve participatory leadership so that problems can be resolved quickly and accurately, increase the ability to delegate tasks, to prioritize the interests of the company rather than personal interests.*

*Keywords: Leadership Style, Organizational Communication, Performance, Job Satisfaction.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam era globalisasi dan digital seperti sekarang ini dimana semua yang berkaitan dengan komunikasi sangat mudah diakses yang tentu saja mempunyai pengaruh dan dampak yang cukup besar terutama bagi perusahaan atau organisasi. Saat ini sebuah organisasi dituntut agar mampu menyesuaikan diri secara terus menerus untuk menjadikan perusahaan yang berkembang dan bertahan. Harus dilakukan perusahaan atau organisasi agar menjadi berkembang dan bertahan dengan cara meningkatkan efisiensi produktifitas sumber daya yang dimiliki dan memperkuat hubungan internalnya itu sendiri. Salah satu sumber organisasi atau perusahaan yang sangat penting ialah manusia, karena semua perusahaan atau organisasi menginginkan sumber daya yang berkualitas dan mempunyai daya saing yang tinggi sehingga mampu untuk melaksanakan tugasnya secara efektif, produktif, dan profesional untuk memajukan organisasi.

Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan yang harus memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi dalam mengelola organisasi seoptimal mungkin.

Penelitian yang dilakukan oleh Komang Gede Putu Saroyeni (2018) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja Pada BPR Se-Kecamatan Sukawati Gianyar” menemukan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan Kementerian Perhubungan dan keinginan bawahan akan mendorong peningkatan kerja bagi pegawai Balai Teknik Perkretapihan, karena kinerja yang baik akan dapat menunjang pencapaian sasaran dan tujuan instansi Kementerian Perhubungan. Namun seringkali pimpinan gagal untuk mempengaruhi orang-orangnya untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya pegawai yang menyalahi aturan prosedur kerja.

Banyaknya pegawai yang telat masuk kantor dan pimpinan tidak memberikan teguran atau sanksi yang tegas kepada para pegawainya. Pimpinan kurang memberikan perhatian atau arahan kepada bawahannya sehingga banyak pegawai yang belum tepat waktu. Pimpinan tidak bisa memberikan contoh atau panutan kepada bawahannya, hal ini dapat dilihat dari pimpinan yang sering datang tidak tepat waktu dan jarang berada dikantor, hal tersebut membuat para bawahan terlihat santai karena kurang pengawasan dari pimpinan. Pada saat apel pagi senin, banyak pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, hal ini tidak mendapat perhatian khusus oleh pimpinan dan tidak memberikan teguran atau sanksi yang tegas.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh peneliti gaya kepemimpinan yang sukses pada umumnya menggunakan gaya yang tegas dalam kegiatan sehari-hari juga dalam memimpin sebuah organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Dimas Okta Ardiansyah (2017) dengan judul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)” menyatakan bahwa bahwa komunikasi terhadap kepuasan kerja, komunikasi terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, dan Peran mediasi kepuasan kerja terhadap komunikasi dan kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Penyampaian informasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi menjadi suatu proses penentu dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Komunikasi organisasional memerlukan manajemen komunikasi yang baik dan terorganisir agar setiap tugas dapat terlaksana dan bisa mewujudkan Kementerian Perhubungan yang optimal bagi karyawannya. Tetapi yang terjadi di Balai Teknik Perkeretaapian adalah banyaknya pandangan tidak peduli yang dapat memperkuat terjadinya komunikasi internal yang kurang baik antara atasan dan bawahan. Seperti mempunyai visi, misi dan tujuan yang berbeda ketika sedang dalam rapat.

Komunikasi dalam organisasi yang terjadi antar sesama pegawai, melakukan perdebatan di Balai Teknik Perkeretaapian dan sering melempar tugas ketika sedang tidak ada pengawas karena dalam hal ini yang statusnya di lingkup organisasi dapat mengetahui ketika yang senior lebih suka memberikan pekerjaan

lebih kepada para junior, padahal komunikasi organisasional diperlukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh organisasi bagi lingkungan sekitar. Komunikasi yang efektif dalam organisasi adalah komunikasi yang berjalan dua arah (*two way communications*). Tidak hanya di lingkungan antar personal tetapi juga level komunikasi termasuk komunikasi organisasional. Penyampaian pesan baik verbal maupun non verbal sangat mempengaruhi terhadap *feedback* atau umpan balik yang disampaikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartriyansah (2019) dengan judul “Pengaruh Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. atau ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.



Sebagaimana kita ketahui bahwa kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya di dalam sebuah instansi atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pada Balai Teknik Perkeretaapian mengacu pada standar atau kriteria yang telah ditetapkan Kementerian Perhubungan. Pengelolaan yang dilakukan untuk pencapaian kinerja sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, akan dibahas kinerja ASN dalam mencapai nilai rata-rata antara standar hingga sangat baik. Tabel berikut menjelaskan pencapaian kinerja Kementerian Perhubungan Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel.

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Kinerja Kementerian Perhubungan**  
**Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Tahun 2019-2020**

| No. | Pencapaian Kinerja   | Rata-Rata (%) |       |
|-----|--|---------------|-------|
|     |  | 2019          | 2020  |
| 1.  | Persentase penelitian yang dijadikan sebagai rekomendasi kebijakan pada bidang transportasi jalan dan perkeretaapian | 100           | 133   |
| 2.  | Jumlah kebijakan dalam penyelenggaraan penelitian dan pengembangan bidang transportasi jalan dan perkeretaapian      | 104,7         | 100   |
| 3.  | Persentase implementasi hasil penelitian pada (t-2) pada bidang transportasi jalan dan perkeretaapian                | 121,88        | 116   |
| 4.  | Jumlah SDM Puslitbang Transportasi Jalan dan Perkeretaapian yang kompeten  | 100           | 133   |
| 5.  | Tingkat produktivitas Peneliti   | 112,43        | 100   |
| 6.  | Tingkat Maturitas SPIP   | 100           | 104,5 |

Sumber : <https://ppid.dephub.go.id>

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat rata-rata kinerja ASN Kemenhub selama dua tahun mengalami peningkatan. Namun demikian, masih terdapat beberapa indikator kinerja yang mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya, yaitu: Jumlah kebijakan dalam penyelenggaraan penelitian dan pengembangan bidang transportasi jalan dan perkeretaapian, Persentase implementasi hasil penelitian

pada (t-2) pada bidang transportasi jalan dan perkeretaapian dan Tingkat produktivitas Peneliti, Penurunan capaian kinerja ini terdapat pada kinerja ASN Sumbagsel. Artinya dari 6 indikator, terdapat 3 indikator kinerja yang mengalami peningkatan, sisanya 3 indikator tidak mengalami perubahan. Capaian kinerja tersebut juga merupakan refleksi dari tata kelola setiap ASN yang telah menunjukkan standar pelayanan prima yang cukup baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Riski, Agustina, Afriyadi (2018) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang) menyatakan bahwa Ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, Sumatera Selatan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa aspek, diantaranya adalah: promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi / kebijakan, komunikasi, tanggung jawab, prestasi kerja dan kesempatan untuk berkembang.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam setiap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sisi afektif atau emosi. Seperti keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu, antara nilai balas jasa kerja pegawai dan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Jadi seseorang pasti ingin mendapatkan pekerjaan karena dengan bekerja ia mengharapkan mendapat imbalan untuk menghidupi dirinya dan keluarganya. Namun, seringkali terjadi bahwa mendapatkan imbalan saja dirasakan belum cukup. Mereka menginginkan

mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Kepuasan kerja yang rendah atau tidak terpenuhkannya penguji terhadap pekerjaannya, Seperti : tidak adanya penghargaan ataupun kompensasi bagi ASN yang memiliki beban kerja tinggi hingga bekerja diluar jam kerja, bahkan petugas yang bekerja dihari Sabtu juga tidak mendapatkan tambahan kompensasi.

Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan Pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari identifikasi masalah diatas maka dibatasi masalah sebagai berikut :

1. Pimpinan kurang memberikan perhatian atau arahan kepada bawahannya sehingga banyak pegawai yang belum tidak tepat waktu.
2. Pimpinan tidak memberikan teguran atau sangsi yang tegas kepada para pegawainya.
3. Banyaknya pandangan tidak peduli yang dapat memperkuat terjadinya komunikasi internal yang kurang baik antara atasan dan bawahan.
4. Kurangnya pengawasan dan terjadinya perdebatan sering melempar tugas.
5. Kinerja yang tidak mengalami perubahan.
6. Pencapaian kinerja kurang tinggi.
7. Tidak adanya penghargaan ataupun kompensasi bagi ASN yang memiliki beban kerja tinggi hingga bekerja diluar jam kerja.
8. Kurangnya mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti menitik beratkan pada pembatasan masalah :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan”.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan?
2. Apakah terdapat Pengaruh Komunikasi Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan?
3. Apakah terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan?
4. Apakah terdapat Pengaruh Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja ASN Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan?
5. Apakah terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan?

6. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada balai teknik perkeretaapian sumbagsel Kementerian perhubungan?
7. Apakah terdapat pengaruh Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada balai teknik perkeretaapian sumbagsel Kementerian perhubungan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan.
2. Pengaruh Komunikasi Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan.
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan.
4. Pengaruh Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja ASN Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan.
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada balai teknik perkeretaapian sumbagsel Kementerian perhubungan.

7. Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada balai teknik perkeretaapian sumbagsel Kementerian perhubungan.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan dan berfikir mengenai Bagaimana Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan.

- b. Bagi Kementerian Perhubungan

Sebagai bahan masukan yang diteliti dalam kaitannya dengan fungsi Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Teknik Perkeretaapian Sumbagsel Kementerian Perhubungan.

- c. Bagi Lembaga/Institusi

Dapat bermanfaat sebagai referensi atau contoh dalam penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian yang sama dengan bahasan yang lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. (2017). *Metode penelitian sosial & ekonomi: format-format kuantitatif dan kualitatif untuk studi sosiologi, kebijakan, publik, komunikasi, manajemen, dan pemasara edisi pertama*. Jakarta: kencana prenatal media group.
- Busro, Dr. Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi* . Yogyakarta : Deepublish.
- Edy, Sutrisno, (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Erlangga, C. Y. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Ombudsman Republik Indonesia )*, VIII(September).
- Ghozali, (2018). *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP , Semarang
- Gibson, James L. 2019. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McgrawHill, New York.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2 nd ed)*. Thousand Oaks: SAGE
- Indah D. Rahayu. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT.Badak LNG Bontang)*, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) | Vol. 43 No.1,1-9 halaman*.

- Kumala, H. R., & Agustina, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor, II(1).
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. (2019). *Human Resource Management* (edisi 13). Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkuprawira. S dan Aida V. Hubeis (2017). Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Miftah Thoha. (2017). Kepemimpinan dalam manajemen. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Pace, R. Wayne dan Faules. (2018). Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, P. Stephen. Judge, A. Timothy. (2017). *Organizational Behaviour, Tenth Edition* (Perilaku Organisasi Ke 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen dan Coulter Mary. (2018). Management. Buku 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Sinamo, Jansen. (2017). 8 Etos Kerja Profesional. Jakarta: Institut Dharma Mahardika.
- Sopiah. (2018). Perilaku Organisasi, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta.
- Gary A. Yukl. (2020). *Texas Leadership in Organizations*, 9th Edition, State University of New York, III. Rawis College of Business.