

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PERILAKU ORGANISASI TERHADAP KINERJA SDM
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Mauriska Chairunisa

NIM 30401700121

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2023**

HALAMAN PENGESAHAN


SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU ORGANISASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh:

Mauriska Chairunisa

NIM: 30401700121



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Januari 2022

Pembimbing,


Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM

NIK. 210488016

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PERILAKU ORGANISASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh:

Mauriska Chairunisa

NIM: 30401700121

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal, 15 Februari 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, M.M
NIK.210488016

Penguji I



Prof. Dr. Heni Sulistyono, S.E., M.Si
NIK. 210493032

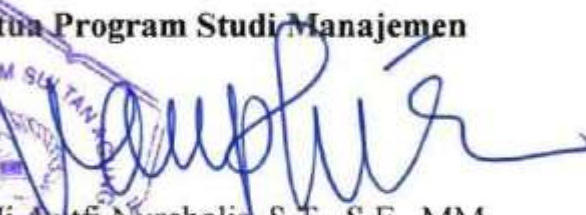
Penguji II



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M
NIK. 210491025

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen Tanggal, 15 Februari 2024

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Hj. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM.
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mauriska Chairunisa

NIM 30401700121

Program Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINANTRANSFORMASIONAL DAN PRILAKU ORGANISASI TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.”** merupakan karya peneliti dan tidak ada unsur plagiarism atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 22 Januari 2024



METERAN
TEMPEL
0471A00730129045

Mauriska Chairunisa
NIM 30401700121

ABSTRAK

Penelitian skripsi ini diajukan guna mengidentifikasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasi terhadap kinerja SDM dengan kepuasan kerja diajukan sebagai variabel intervening. Populasi yang akan diteliti pada usulan penelitian ini adalah para karyawan tetap PT Cita Mineral Investindo yang berada di wilayah Desa Karya Baru, Kalimantan Barat dengan jumlah sebanyak 294 orang. Untuk sampel penelitian diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling* dan rumus Slovin dengan jumlah sampel ideal sebanyak 80 responden. Metode analisis data yang digunakan mencakup analisis deskriptif dengan analisis regresi linear berganda untuk menentukan nilai pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel intervening dan dependen.

Hasil analisis penelitian membuktikan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kepuasan kerja dapat menjadi mediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM. Kepuasan kerja juga dapat menjadi mediasi pengaruh tidak langsung antara perilaku organisasi terhadap kinerja SDM.

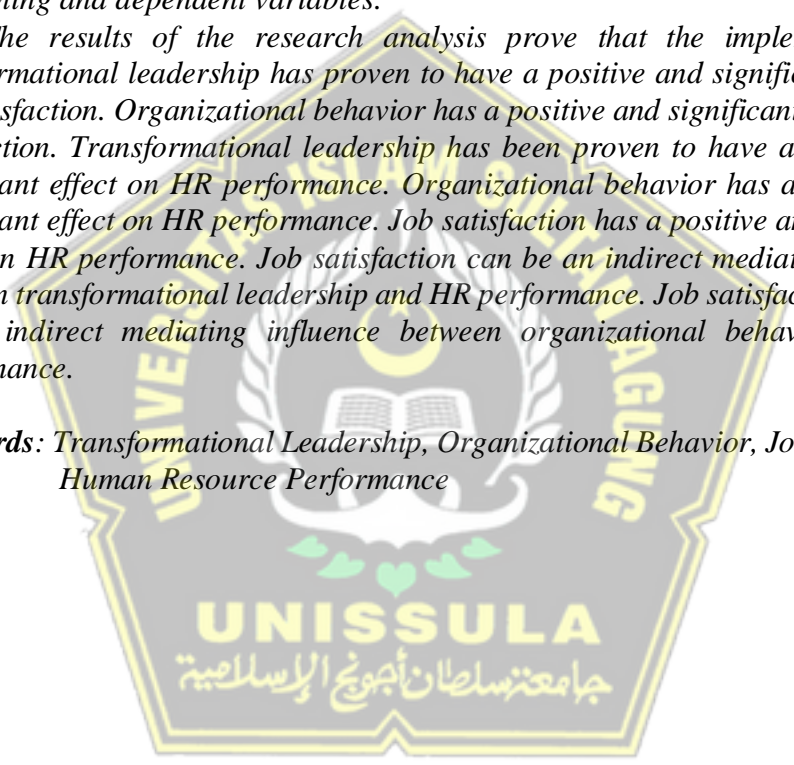
Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM

ABSTRACT

The research proposal of this thesis is proposed to identify the influence of transformational leadership and organizational behavior on HR performance with job satisfaction proposed as an intervening variable. The population to be studied in this research proposal are permanent employees of PT Cita Mineral Investindo who are in the area of Karya Baru Village, West Kalimantan with a total of 294 people. The research sample was taken using purposive sampling method and the Slovin formula with an ideal sample size of 80 respondents. The data analysis method used includes descriptive analysis with multiple linear regression analysis to determine the value of the influence given by the independent variable to the intervening and dependent variables.

The results of the research analysis prove that the implementation of transformational leadership has proven to have a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational behavior has a positive and significant effect on job satisfaction. Transformational leadership has been proven to have a positive and significant effect on HR performance. Organizational behavior has a positive and significant effect on HR performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on HR performance. Job satisfaction can be an indirect mediating influence between transformational leadership and HR performance. Job satisfaction can also be an indirect mediating influence between organizational behavior and HR performance.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Behavior, Job Satisfaction Human Resource Performance*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iii
LEMBAR KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1 Manfaat Bagi Akademisi	6
1.4.2 Manfaat Bagi Perusahaan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)..	8
2.1.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	9
2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.2 Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour).....	11
2.2.1 Kriteria Perilaku Organisasi Positif.....	12
2.2.2 Indikator Perilaku Organisasi	13
2.3 Kepuasan Kerja (Job Satisfaction).....	14
2.3.1 Fungsi Kepuasan Kerja	15
2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja	15
2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia (Human Resource Performance)..	16
2.4.1 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia	17

2.5	Profil PT Cita Mineral Investindo (Tbk).....	18
2.5.1	Proses Produksi Biji Bauksit PT Cita Mineral Investindo (Tbk) ...	18
2.6	Hubungan Antara Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	21
2.6.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	21
2.6.2	Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	22
2.6.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja SDM...23	
2.6.4	Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	24
2.6.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM.....	25
2.7	Model Pemikiran Teoritis	26
BAB III METODE PENELITIAN.....		27
3.1	Jenis Penelitian	27
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian.....	27
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	28
3.3.1	Data Primer.....	28
3.3.2	Data Sekunder	29
3.4	Metode Pengambilan Data.....	29
3.4.1	Metode Kuesioner.....	29
3.4.2	Metode Studi Pustaka.....	29
3.5	Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran.....	29
3.6	Metode Analisis Data	31
3.6.1	Analisis Deskriptif	31
3.6.1	Analisis Partial Least Square (SEM-PLS).....	32
3.6.2	Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)	33
3.6.3	Uji Akurasi Pemodelan (Inner Model)	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		39
4.1	Analisis Deskriptif Responden	39
4.1.1	Jenis Kelamin	39
4.1.2	Umur Responden.....	40
4.1.3	Tingkat Pendidikan	40
4.1.4	Masa Kerja.....	41
4.2	Analisis Deskriptif Variabel	42

4.2.1	Kepemimpinan Transformasional.....	42
4.2.2	Perilaku Organisasi	43
4.2.3	Kepuasan Kerja.....	45
4.2.4	Kinerja SDM	46
4.3	Analisis Model PLS (Partial Least Square)	47
4.4	Uji Outer Model.....	48
4.4.1	Validitas Diskriminan	48
4.4.2	Korelasi Variabel.....	49
4.4.3	Uji Unidimensionality	49
4.5	Uji Inner Model.....	50
4.5.1	Koefisien Determinasi.....	50
4.5.2	Relevansi Prediktif (Uji Q-Square).....	51
4.5.3	Goodness of Fit.....	52
4.6	Persamaan Outer dan Inner Model	53
4.7	Uji Hipotesis Penelitian (Uji t).....	55
4.8	Uji Indirect Effect (Uji Mediasi/Uji Pengaruh Tidak Langsung)...58	
4.9	Pembahasan Hasil Penelitian.....	60
4.9.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	60
4.9.2	Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	61
4.9.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	62
4.9.4	Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	63
4.9.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM.....	65
BAB V PENUTUP.....		67
5.1	Kesimpulan.....	67
5.2	Saran.....	69
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	70
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	71
DAFTAR PUSTAKA.....		72
LAMPIRAN.....		77

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Nilai dan Penjelasan Poin Skala Likert	29
Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel	30
Tabel 4. 1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden	39
Tabel 4. 2 Deskripsi Umur Responden	40
Tabel 4. 3 Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden	40
Tabel 4. 4 Deskripsi Masa Kerja Responden	41
Tabel 4. 5 Deskriptif Kepemimpinan Transformasional	43
Tabel 4. 6 Deskriptif Perilaku Organisasi	44
Tabel 4. 7 Deskriptif Kepuasan Kerja	45
Tabel 4. 8 Deskriptif Kepemimpinan Transformasional	46
Tabel 4. 9 Uji Validitas Diskriminan Instrumen	48
Tabel 4. 10 Uji Korelasi Variabel	49
Tabel 4. 11 Uji Unidimensionality	50
Tabel 4. 12 Uji Koefisien Determinasi	50
Tabel 4. 13 Uji Relevansi Prediktif	51
Tabel 4. 14 Uji Goodness of Fit	52
Tabel 4. 15 Uji Hipotesis (Uji t)	55
Tabel 4. 16 Uji Pengaruh Tidak Langsung PLS	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Proses Benefisasi Bauksit Menjadi Metallurgical Grade Bauxite.....	19
Gambar 2. 2 Proses Bayer Untuk Pemurnian MGB Menjadi Smelter Grade Alumina	20
Gambar 2. 3 Model Empirik Penelitian	26



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	77
Lampiran 2 Analisis Deskriptif Variabel dan Tabulasi Data.....	79
Lampiran 3 Uji Outer Model	91
Lampiran 4 Uji Inner Model.....	92
Lampiran 5 Model Inner dan Outer Model.....	93
Lampiran 6 Uji Hipotesis.....	94
Lampiran 7 Uji Mediasi (Uji Pengaruh Tidak Langsung).....	94



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen krusial dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks perusahaan, harapan tiap individu adalah mampu mengembangkan perusahaan secara optimal dan memastikan kelancaran operasionalnya. Seiring dengan dinamika perubahan zaman, setiap organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk bisa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk tetap konsisten dan menjaga keberlanjutannya di tengah perubahan yang dinamis. Dan setiap organisasi harus mampu melewati segala macam tantangan yang ada. Pemimpin organisasi juga bertanggung jawab untuk mengelola organisasi dengan baik. Susiawan & Muhid (2015) mengungkapkan bahwa tujuan utama suatu perusahaan sebagai suatu organisasi adalah untuk meraih laba atau keuntungan finansial.

Sebagaimana organisasi lainnya, perusahaan dapat beroperasi berkat keterlibatan manusia dalam aktivitasnya. Lebih jauh, eksistensi perusahaan terkait erat dengan kontribusi dan kegiatan yang dilakukan oleh para karyawannya. Untuk memastikan kelangsungan dan kesuksesan perusahaan, manajemen memiliki tanggung jawab untuk terus mengelola dan meningkatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya, termasuk peningkatan kinerja karyawan atau sumber daya manusia. Hal ini menjadi kunci untuk memastikan keberlanjutan operasional dan pencapaian tujuan perusahaan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Permasalahan seputar optimalisasi sumber daya manusia dalam konteks organisasi atau perusahaan memunculkan tantangan signifikan. Hal ini karena sumber daya manusia memiliki sifat dinamis yang senantiasa berubah seiring dengan evolusi zaman. Sumber daya manusia menjadi elemen paling krusial yang berperan besar dalam menentukan sejauh mana perusahaan dapat mencapai target dan tujuannya di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Sumber daya manusia yang memiliki nilai kesungguhan hati dalam bekerja, berkualitas tinggi, profesional serta berkomitmen tinggi akan memudahkan instansi mencapai visi dan tujuan yang ditetapkan perusahaan (Iznillah, 2015). Untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan, diperlukan adanya nilai kinerja yang tinggi dari para karyawan atau SDM yang dimiliki. Kinerja sumber daya manusia didefinisikan oleh Saifullah *et al* (2015) sebagai tingkat pencapaian penyelesaian kerja yang mampu diraih karyawan dalam periode waktu tertentu. Nilai kinerja karyawan dapat dengan mudah terindikasi dari nilai kuantitas jumlah tugas terselesaikan dan nilai kualitas hasil kerja (Nugroho & Paradifa, 2020). Kinerja karyawan memiliki potensi kuat ditentukan oleh variabel kepuasan kerja.

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Culibrk *et al* (2018) sebagai perasaan bangga dan puas terhadap hasil kerja serta pengalaman yang didapatkan dalam proses kerja tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi berpeluang memberikan dorongan kuat bagi SDM untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih bertanggung jawab untuk menghasilkan performa kerja yang lebih baik. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan menjadi petunjuk bahwa karyawan merasa cocok dan nyaman untuk melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan pihak organisasi

(Saputra *et al*, 2016).

Kepuasan kerja menjadi salah satu tujuan organisasi karena kepuasan kerja merupakan hal yang harus dirasakan oleh karyawan secara berkelanjutan dalam rangka memperoleh suasana kerja yang kondusif. Semakin tinggi nilai kepuasan kerja karyawan maka suasana kerja yang diperoleh dapat menjadi semakin kondusif dan pekerjaan yang dilakukan karyawan menjadi semakin maksimal dimana hal ini akan berdampak pada pencapaian target organisasi. Penjelasan ini didukung oleh riset terdahulu oleh Diamantidis & Chatzoglou (2019); Saputra *et al* (2016) dan Sinulingga & Aseanty (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kemungkinan kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi diyakini dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor kunci, di antaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan praktek perilaku organisasional yang diimplementasikan. Kepemimpinan transformasional dijelaskan oleh Asbari *et al* (2020) sebagai pola kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi dimana pemimpin berusaha semaksimal mungkin untuk memahami berbagai hal yang diperlukan karyawan guna meningkatkan potensi dan hasil kerja bagi organisasi. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional yang lebih optimal akan menjadikan karyawan mendapatkan nilai kepuasan serta dihargai di dalam organisasi sehingga dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat lebih dioptimalkan.

Penjelasan adalah sebagaimana riset terdahulu oleh Atmojo (2012); Hutagalung *et al.*, (2020) serta Susiawan & Muhid (2015) yang menyimpulkan

bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak pada tingkat kepuasan secara signifikan. Meskipun demikian pada penelitian lain oleh Kawiana *et al* (2020) dan Prabowo *et al* (2018) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berdampak atas kepuasan kerja. Selain kepemimpinan transformasional faktor lain berupa perilaku organisasi juga diduga kuat mampu mempengaruhi nilai kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Perilaku organisasi diartikan oleh Nasilloevich (2020) sebagai komponen organisasi yang menjabarkan mengenai tata cara berperilaku karyawan di dalam organisasi melalui aturan tertulis, pelatihan karyawan yang berkelanjutan serta pengembangan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Perilaku organisasi yang diimplementasikan dengan optimal oleh para karyawan akan mendukung terciptanya perilaku positif karyawan dalam bekerja termasuk memaksimalkan potensi diri dalam memperoleh nilai kinerja yang lebih tinggi dan konsisten. Perilaku organisasi menjadi hal penting dalam membentuk budaya organisasi sehingga perilaku organisasi yang baik dan mampu diterapkan secara optimal di dalam organisasi dapat mendukung dicapainya rasa nyaman karyawan dalam bekerja sehingga nilai kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan menjadi semakin tinggi. Penjelasan ini sebagaimana riset oleh Andika *et al* (2019) Dasuki *et al* (2019) dan Saifullah *et al* (2015) yang menyimpulkan bahwa perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Meskipun demikian pada penelitian lainnya oleh Sodiq (2021) dan Fattah (2017) yang mengkonklusikan perilaku organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pada penjelasan-penjelasan tersebut maka judul yang ditetapkan pada riset ini ialah Pengaruh Kepemimpinan Transpormasional dan Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja SDM Dangan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening dengan lokasi penelitian PT Cita Mineral Investindo (Tbk) di wilayah Dusun Batang Belian, Desa Karya Baru, Kecamatan Marau, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat yang merupakan perusahaan mineral batu bauksit. Perusahaan tersebut dipilih karena terletak dekat dengan lokasi domisili peneliti sehingga memudahkan proses penelitian yang akan dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Berbasis atas latar belakang yang dijabarkan, maka didapatkan rumusan riset sebagaimana berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh perilaku organisasi terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berbasis latar belakang riset yang disusun, didapatkan tujuan dari realisasi riset ini antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh perilaku organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM.
4. Untuk mengetahui pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja SDM.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan terhadap kinerja SDM

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Akademisi

Dengan merinci hasil pembahasan dari riset ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi berharga dalam pengembangan pengetahuan pada bidang ekonomi. Selain itu, diinginkan bahwa temuan ini dapat menjadi referensi yang berharga dan digunakan sebagai perbandingan untuk mendukung riset-riset mendatang yang terfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional, perilaku organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu hasil analisis riset ini dapat digunakan para akademisi untuk memperdalam teori serta dapat dikembangkan menjadi riset – riset lanjutan dengan model analisis yang

lebih kompleks.

1.4.2 Manfaat Bagi Perusahaan

Bagi pihak perusahaan khususnya PT Cita Mineral Investindo (Tbk) hasil analisis dari riset ini diharapkan dapat berfungsi sebagai salah satu rujukan penting dalam ranah keilmuan terkait aspek-aspek seperti kepemimpinan transformasional, perilaku organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, dapat menjadi kontribusi berharga untuk mendukung literatur dan riset yang berfokus pada bidang tersebut. Hasil analisis pun dapat dipergunakan sebagai salah satu acuan pendukung di dalam melakukan pengambilan keputusan bagi keberlangsungan operasional perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional diartikan oleh Asbari *et al* (2020) sebagai pola kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi dimana pemimpin berusaha semaksimal mungkin untuk memahami berbagai hal yang diperlukan karyawan guna meningkatkan potensi dan hasil kerja bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi tujuan penting organisasi guna memperoleh pimpinan yang berkualitas dan memiliki nilai toleransi tinggi kepada sesama pimpinan maupun karyawan pada segmentasi bawah. Kepemimpinan transformasional didefinisikan oleh Mondiani, (2012) sebagai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dimana pimpinan memiliki pola karismatik, rasa sosial serta kepedulian yang kuat terhadap karyawan lain khususnya para bawahan sehingga para karyawan merasa nyaman untuk tetap bekerja pada organisasi yang bersangkutan.

Kepemimpinan transformasional yang mampu dilakukan dengan optimal akan mendukung karyawan lain untuk melakukan pekerjaan dengan baik sebagaimana yang diinginkan oleh pihak pimpinan dan instansi. Kepemimpinan transformasional oleh Buil *et al* (2019) sebagai gaya kepemimpinan seorang pemimpin organisasi dimana pemimpin tersebut mampu memotivasi karyawan untuk meraih tujuan organisasi, memiliki nilai idealis dan pandangan visi yang dapat berdampak positif bagi instansi serta mampu mengelola bawahan dengan pendekatan yang karismatik, adil dan bijaksana.

Mengarah pada keterangan-keterangan tersebut didapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan dari pimpinan organisasi dimana pemimpin memiliki sikap toleransi dan saling menghargai antara karyawan, tidak mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja, mampu memberikan nilai motivasi yang kuat bagi bawahan untuk meraih target organisasi serta mempunyai karisma yang tinggi dalam memberikan arahan dan perintah kepada bawahan.

2.1.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Kurniawan *et al* (2021) memiliki beberapa karakteristik penting antara lain:

1. Menyadari bahwa dirinya merupakan agen perubahan (*transform*) bagi organisasi sehingga menjadikan mereka pihak yang maksimal dalam bekerja, bertanggung jawab dan memiliki peranan kuat dalam menjadikan organisasi menjadi lebih produktif.
2. Memiliki keberanian yang kuat dimana pemimpin tersebut menerapkan perintah kepada bawahan sebagaimana yang ditugaskan organisasi secara adil, menyukai tantangan serta tegas dalam menetapkan keputusan manajerial yang dapat berdampak besar bagi keberlangsungan organisasi.
3. Memiliki visi dan idealis yang tinggi bagi organisasi. Ini artinya seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai visi kuat dan idealisme terhadap pencapaian nilai organisasi.

4. Ahli dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan organisasi yang sifatnya kompleks.

2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Muhammad *et al* (2020) menjelaskan penilaian terhadap nilai kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui sejumlah indikator kunci, di antaranya:

1. Rasa toleransi yang tinggi atau nilai toleransi diterapkan seorang pemimpin terhadap para karyawan akan menciptakan suasana kerja yang nyaman para karyawan sehingga rasa hormat karyawan terhadap pemimpin menjadi semakin tinggi.
2. *Individual consideration* atau kapabilitas pemimpin dalam mengenali kebutuhan yang diperlukan karyawan guna menyelesaikan tugas-tugasnya dengan lebih maksimal guna mencapai tujuan instansi.
3. *Intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mengarahkan para bawahannya untuk bertindak secara kreatif, inovatif dan terus berkembang baik dari segi tindakan maupun pola pikir ketika memecahkan suatu permasalahan secara kritis dan logis.
4. *Inspirational motivation* atau motivasi inspirasional. Pemimpin bergaya transformasional cenderung menyukai beragam tantangan untuk meraih keberhasilan pada tujuan maupun visi dari organisasi organisasi. Pemimpin transformasional akan berusaha sebaik mungkin menjadi inspirasi para bawahan sehingga mereka termotivasi

penuh untuk meningkatkan kinerja, memberikan ide serta tindakan-tindakan yang diperlukan demi mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.2 Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)

Perilaku organisasi didefinisikan oleh Wijyaningrum & Widiastuti (2021) sebagai penerapan pengetahuan dalam sebuah instansi melalui aturan, pelatihan maupun motivasi kepada para karyawan organisasi dimana hal tersebut mendorong anggota organisasi untuk berperilaku sebagaimana yang ditetapkan organisasi. Perilaku organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk budaya organisasi. Perilaku organisasi yang ditunjukkan karyawan dimana karyawan berusaha menerapkan pola kerja positif, pantang menyerah dan berusaha memberikan hasil terbaik dalam bekerja akan mendorong karyawan lain untuk berperilaku serupa sehingga perilaku organisasi yang terimplementasi di dalam organisasi menjadi semakin positif bagi kemajuan organisasi. Perilaku organisasi diartikan oleh Rajagukguk (2017) sebagai konsep keilmuan yang diterapkan dalam sebuah organisasi yang memberikan penjelasan mengenai bagaimana seharusnya karyawan atau SDM berperilaku di dalam organisasi tersebut. Perilaku organisasi menjadi aspek penentu mengenai bagaimana perilaku karyawan dalam bertindak di dalam organisasi karena aspek tersebut menjadi acuan karyawan dalam menjalankan kehidupan berorganisasi.

Perilaku organisasi dijelaskan oleh Nasillojevich (2020) sebagai komponen organisasi yang menjabarkan mengenai tata cara berperilaku karyawan di dalam organisasi melalui aturan tertulis, pelatihan karyawan yang berkelanjutan serta

pengembangan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Perilaku organisasi mengatur mengenai bagaimana para karyawan bersikap, bertindak dan berperilaku di dalam organisasi demi mencapai visi serta tujuan organisasi yang lebih maksimal. Mengacu pada penjelasan diatas didapatkan kesimpulan bahwa perilaku organisasi adalah perilaku para karyawan dalam berorganisasi yang didasarkan pada aturan-aturan yang ditetapkan organisasi beserta kegiatan pelatihan yang diberikan pihak organisasi.

2.2.1 Kriteria Perilaku Organisasi Positif

Nasilloevich (2020) menjelaskan bahwa perilaku organisasi yang diterapkan karyawan dapat termasuk pada kriteria positif ketika memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Perilaku yang diterapkan mengarah pada pencapaian tujuan dan visi organisasi.
2. Perilaku organisasi mengacu pada peningkatan budaya kerja yang produktif.
3. Perilaku organisasi mengarah pada penerapan dan konsistensi sikap positif para karyawan dalam bekerja.

2.2.2 Indikator Perilaku Organisasi

Kusumawati (2015) menjabarkan bahwa perilaku organisasi mampu dikalkulasi melalui beberapa parameter mencakup:

1. Komitmen terhadap perjanjian kerja. Nilai komitmen yang kuat terhadap perjanjian kerja memberikan dorongan pada karyawan untuk melakukan pekerjaan sebagaimana yang dituliskan pada perjanjian kerja.
2. Profesional dalam bekerja. Profesional dalam bekerja menjadikan karyawan bekerja sesuai dengan aturan organisasi tanpa adanya intervensi negatif dari pihak – pihak tertentu.
3. Bekerja dengan maksimal dan konsisten. Bekerja secara maksimal serta tetap konsisten dari waktu ke waktu merupakan perwujudan dari kesungguhan kerja yang dilakukan seorang karyawan bagi organisasi
4. Amanah dalam bekerja. Amanah bermakna dapat dipercaya sehingga karyawan tersebut dapat diandalkan.
5. Loyal terhadap organisasi. Loyal terhadap organisasi mengindikasikan bahwa karyawan memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap organisasi sehingga dirinya akan melakukan tugas yang diberikan organisasi dengan hasil yang memuaskan.

2.3 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Murtani (2017) sebagai perasaan puas yang dirasakan karyawan ketika mampu menyelesaikan pekerjaan atau memenuhi target kerja yang diinginkan pihak organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan organisasi untuk mempertahankan karyawan-karyawan potensial dan menjaga kestabilan kerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi hal penting organisasi untuk menghasilkan kinerja yang maksimal bagi organisasi. Karyawan yang memperoleh rasa kepuasan dalam bekerja akan cenderung melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan lebih maksimal. Maka dari itu menjaga nilai kepuasan kerja karyawan menjadi kunci krusial yang perlu diwujudkan organisasi. Kepuasan kerja diartikan oleh Siagian & Khair (2018) sebagai bentuk respon karyawan terhadap proses pekerjaan serta hasil kerja yang didapatkan dimana karyawan merasa puas atas kinerjanya yang diberikan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja oleh Cúlibrk *et al* (2018) diartikan sebagai perasaan bangga dan puas terhadap hasil kerja serta pengalaman yang didapatkan dalam proses kerja tersebut. Mengacu pada penjelasan-penjelasan ini maka diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas seorang karyawan atas hasil kerja serta pekerjaan yang diberikan organisasi.

2.3.1 Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Sinulingga & Aseanty (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai fungsi krusial dalam melaksanakan pekerjaannya antara lain:

1. Kepuasan kerja memberikan rasa nyaman bagi karyawan dalam bekerja.
2. Kepuasan kerja pada diri karyawan akan mendorong karyawan untuk lebih loyal terhadap organisasi.
3. Kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi dapat mempertahankan karyawan-karyawan potensial untuk tetap bekerja pada organisasi.
4. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan mengurangi nilai perputaran pergantian karyawan yang bekerja di dalam organisasi.

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Bahri & Nisa (2017) menjelaskan bahwa nilai kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat diindikasikan melalui beberapa parameter antara lain:

1. Rasa puas karyawan terhadap pekerjaan dan hasil kerja. Rasa kepuasan karyawan terhadap hasil kerja menjadi indikasi utama bahwa karyawan menyukai pekerjaan serta hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan tersebut.
2. Gaji dan insentif yang sesuai. Pemberian gaji serta insentif merupakan faktor krusial yang cukup menentukan nilai kepuasan yang dirasakan para karyawan.

3. Rekan kerja yang baik. Rekan kerja juga menentukan nilai kepuasan yang dirasakan karyawan. Semakin positif sikap rekan kerja dalam melakukan kerja sama berdampak terhadap peningkatan nilai kepuasan yang dirasakan.
4. Lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup situasi kerja yang menyenangkan, tempat kerja yang bersih serta kelengkapan fasilitas untuk menghasilkan nilai kinerja yang optimal.

2.4 Kinerja Sumber Daya Manusia (*Human Resource Performance*)

Kinerja sumber daya manusia ialah hasil (*result*) dari proses kerja saling terintegrasi yang telah dilakukan karyawan dimana hasil kerja yang maksimal mengindikasikan kesungguhan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Kinerja karyawan menjadi dasar penting pemimpin organisasi guna menilai dan mengevaluasi kinerja. Kinerja SDM yang baik akan mendorong kemajuan organisasi sementara kinerja SDM yang buruk dapat mengakibatkan penurunan nilai kinerja organisasi yang telah diraih. Kinerja sumber daya manusia oleh Nugroho & Paradifa (2020) diartikan sebagai tingkat pencapaian tugas spesifik yang diukur berbasis standar akurasi, kelengkapan, nilai biaya dan performa penyelesaian.

Kinerja SDM oleh Astuti *et al* (2017) dimaknai sebagai seberapa tinggi nilai pencapaian dari hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan didasarkan pada tingkat kualitas serta kuantitas kerja yang mampu terselesaikan dengan maksimal.

Berdasarkan pada pengertian-pengertian tersebut maka didapatkan kesimpulan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang mampu diraih karyawan dengan diukur berdasarkan nilai kualitas serta kuantitas jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

2.4.1 Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia

Nugroho & Paradifa (2020) menjabarkan bahwa kinerja sumber daya manusia mampu dikalkulasi melalui beberapa parameter yaitu:

1. Kualitas hasil kerja. Kualitas kerja mengindikasikan mutu serta komitmen karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan pihak organisasi dimana semakin tinggi nilai kualitas hasil kerja menjadi indikasi komitmen karyawan yang kuat.
2. Kuantitas pekerjaan terselesaikan. Jumlah pekerjaan terselesaikan menjadi indikasi penting dalam mencapai target kerja organisasi. Semakin tinggi kuantitas kerja yang mampu diselesaikan pada periode waktu kerja yang ditentukan maka target organisasi menjadi semakin mudah tercapai.
3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas. Ketepatan waktu menjadi hal penting dalam mengukur nilai efektifitas kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pihak organisasi.

2.5 Profil PT Cita Mineral Investindo (Tbk)

PT Cita Mineral Investindo Tbk, dikenal juga sebagai Cita atau Harita Bauxite, merupakan perusahaan publik yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham CITA (IDX: CITA). Fokus utama bisnisnya terletak pada sektor pertambangan bauksit dan proses pengolahan menjadi aluminium, baik melalui operasional langsung maupun melalui anak perusahaan. Kantor pusat perusahaan ini berlokasi di Gedung Panin Bank Pusat, Jl. Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta Selatan.

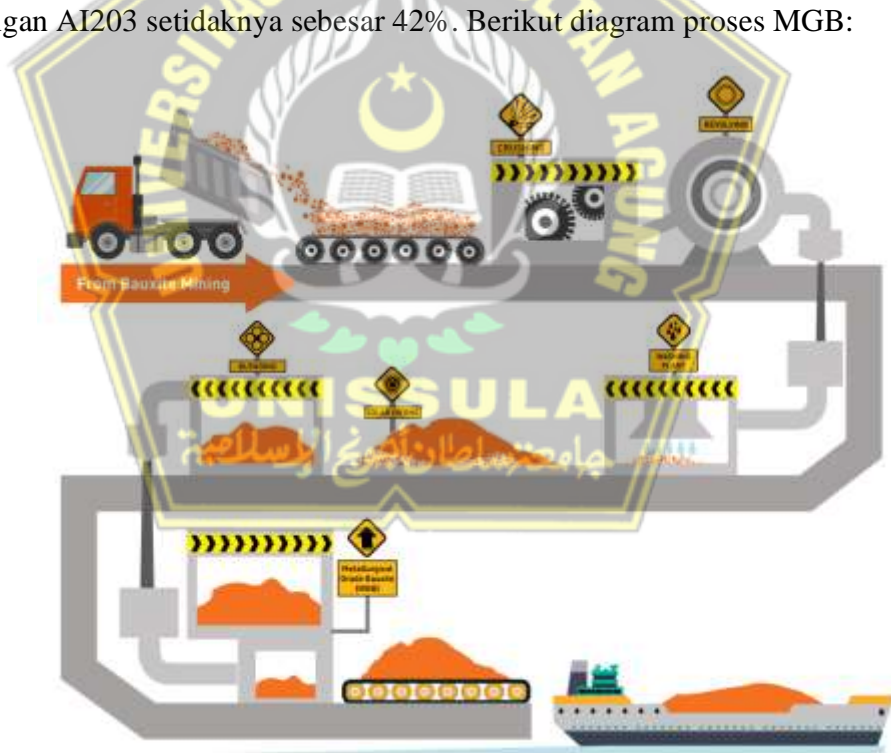
Penting untuk dicatat bahwa PT Cita Mineral Investindo Tbk pernah mengalami perubahan nama dan diverifikasi dalam portofolio bisnisnya sejak awal pendiriannya. Sebagian besar kepemilikan saham perusahaan ini dimiliki oleh PT Harita Jayaraya, sebuah perusahaan yang dimiliki bersama oleh Lim Hariyanto Wijaya Sarwono, Lim Gunawan Haryanto, dan Lim Gunadi Haryanto, dengan porsi kepemilikan mencapai 62,10%. Sementara itu, sisanya dibagi antara Glencore International Investment Ltd. (30,21%), PT Suryaputra Inti Mulia (5,42%), dan pemegang saham publik dengan porsi sekitar 2,27%. (sumber https://id.wikipedia.org/wiki/Cita_Mineral_Investindo).

2.5.1 Proses Produksi Biji Bauksit PT Cita Mineral Investindo (Tbk)

Berbasis pada keterangan yang tertulis pada laporan tahunan CITA tahun 2019 PT Cita Mineral Investindo Tbk dijelaskan bahwa proses produksi biji bauksit yang dilakukan meliputi:

1. Proses Benefisasi Bauksit Menjadi *Metallurgical Grade Bauxite* (MGB)

Pada fase awal, bauksit mentah menjalani serangkaian proses benefisasi guna menghasilkan *Metallurgical Grade Bauxite* (MGB). Pada titik ini, kandungan aluminium dalam MGB biasanya berkisar antara 45%-48%. MGB berfungsi sebagai bahan baku utama dalam proses pemurnian untuk menghasilkan Alumina di kompleks pabrik WHW. MGB juga memainkan peran sentral sebagai bahan baku dalam proses pemurnian untuk menghasilkan *Smelter Grade Alumina* (SGA) di fasilitas pabrik WHW. Secara umum, MGB sering disebut sebagai *washed bauxite* atau bauksit mentah yang telah melalui proses pencucian, sehingga mencapai kandungan Al_2O_3 setidaknya sebesar 42%. Berikut diagram proses MGB:



Gambar 2. 1

Proses Benefisasi Bauksit Menjadi *Metallurgical Grade Bauxite*

2. Proses Bayer Untuk Pemurnian MGB Menjadi *Smelter Grade Alumina* (SGA)

Proses berikutnya dalam rangka pengolahan adalah tahap pemurnian Metallurgical Grade Bauxite (MGB) yang menggunakan Proses Bayer, atau yang lebih dikenal sebagai Bayer Process. Melalui proses ini, dihasilkan Smelter Grade Alumina (SGA) dengan kadar Al_2O_3 setidaknya mencapai 98,5% atau lebih. SGA ini memiliki peran krusial sebagai bahan baku utama dalam proses pembuatan aluminium. SGA yang dihasilkan membentuk komponen essential dalam rantai produksi aluminium. Adapun diagram proses yang mencerminkan langkah-langkah dalam produksi Smelter Grade Alumina (SGA) menjadi sebuah ilustrasi visual yang menggambarkan secara rinci proses yang terjadi selama tahap pemurnian tersebut. Diagram ini memberikan pandangan komprehensif mengenai proses dan hubungannya dengan pembuatan aluminium selanjutnya.



Gambar 2. 2

Proses Bayer Untuk Pemurnian MGB Menjadi *Smelter Grade Alumina*

2.6 Hubungan Antara Variabel dan Perumusan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan kharismatik, mengedepankan hubungan harmonis antara karyawan serta mampu memotivasi dan menginspirasi para bawahan akan mendorong diperolehnya kepuasan kerja bawahan terhadap tugas yang diberikan organisasi melalui pemimpin instansi (Muhammad *et al.*, 2020). Nilai toleransi yang tinggi dan mampu diberikan pemimpin organisasi terhadap para karyawan secara maksimal akan menaikkan nilai kepuasan karyawan dalam bekerja karena karyawan. Nilai *individual consideration* yang tinggi pemimpin organisasi akan memberikan pandangan serta wawasan karyawan terkait nilai gaji dan insentif yang ditetapkan organisasi sehingga karyawan menjadi lebih merasa puas ketika menerima gaji dan insentif yang ditetapkan.

Nilai *intellectual stimulation* atau stimulus intelektual yang tinggi pemimpin organisasi yang diberikan kepada para karyawan akan menaikkan sikap positif para karyawan dalam berpikir dan bertindak sehingga antara sesama rekan kerja mampu tercipta hubungan yang harmonis. Nilai *inspirational motivation* yang tinggi seorang pemimpin organisasi akan mendorong terciptanya situasi kerja yang kondusif karena pemimpin mampu menjadi inspirasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan secara maksimal.

Riset sebelumnya oleh Atmojo (2012); Hutagalung *et al.*, (2020) serta Susiawan & Muhid (2015) memperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan

transformatif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis riset yang diajukan:

H1: Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.2 Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Perilaku organisasi menjadi hal penting dalam memberikan nilai kepuasan kerja karyawan. Perilaku organisasi karyawan yang positif menunjukkan bahwa karyawan merasa cocok dengan pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan organisasi. Perilaku karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perjanjian kerja tertulis berdampak terhadap peningkatan nilai kepuasan karyawan terhadap pekerjaan serta hasil kerja yang dihasilkan. Karyawan yang mempunyai nilai profesionalitas tinggi serta mampu bekerja dengan maksimal dan konsisten akan meningkatkan nilai gaji serta insentif yang lebih sesuai dengan tingkat kesulitan dan kompleksitas pekerjaan.

Karyawan dengan nilai amanah kuat terhadap pekerjaan yang diberikan akan meningkatkan sikap positif dengan sesama rekan kerja. Loyalitas tinggi karyawan terhadap organisasi dimana dirinya bekerja akan meningkatkan suasana kondusif dalam lingkungan kerja karena karyawan merasa nyaman untuk bekerja serta tidak membanding-bandingkan antara organisasi dimana dirinya bekerja dengan organisasi atau instansi lain yang sejenis.

Riset sebelumnya oleh Andika *et al* (2019) Dasuki *et al* (2019) dan Saifullah *et al* (2015) memperoleh kesimpulan bahwa perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis riset yang diajukan:

H2: Perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Kepemimpinan transformasional dengan realisasi optimal pada organisasi akan berdampak terhadap kenaikan perilaku kerja karyawan sehingga nilai kinerja karyawan bagi organisasi menjadi semakin tinggi. Sikap toleransi yang tinggi dari pimpinan instansi terhadap para karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap semangat kerja karyawan. Pemahaman dan pertimbangan yang luas dari pimpinan terhadap berbagai kebutuhan serta kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas instansi menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung.

Kondisi ini merangsang peningkatan kualitas kerja yang dicapai oleh karyawan, seiring dengan perasaan dihargai dan didukung dalam menjalankan tugas mereka. Tidak hanya itu, pemikiran terbuka dan responsif dari pimpinan terhadap dinamika kebutuhan karyawan juga dapat menciptakan tingkat keadilan yang lebih baik. Sebagai hasilnya, karyawan merasa diperlakukan secara adil dan meraih kesempatan yang setara, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Fenomena ini, dalam konteksnya, berdampak positif pada peningkatan nilai kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan yang bersangkutan, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

Stimulus intelektual serta motivasi inspirasional pimpinan instansi yang mampu diberikan pada karyawan berdampak terhadap peningkatan nilai ketepatan

waktu dalam penyelesaian tugas yang diberikan instansi. Riset sebelumnya oleh Hutagalung *et al* (2020); Manzoor *et al* (2019) serta Putri & Soedarsono (2017) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berdampak signifikan positif pada kinerja SDM sehingga hipotesis riset yang diajukan:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

2.6.4 Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja SDM

Perilaku organisasi merupakan perwujudan dari kesungguhan karyawan dalam melaksanakan beragam kewajibannya sebagai seorang karyawan bagi instansi. Diterapkannya perilaku organisasi yang tinggi, konsisten dan sesuai dengan aturan akan berdampak terhadap nilai kinerja SDM yang lebih unggul. Karyawan yang bekerja dengan maksimal dan konsisten dari waktu ke waktu serta memiliki sikap amanah terhadap tugas yang diberikan, berdampak terhadap semakin tingginya kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Karyawan yang memiliki sikap loyalitas kuat terhadap organisasi berdampak terhadap peningkatan totalitas kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Puspitasari *et al* (2020); Uddin *et al* (2019) dan Anggraeni *et al* (2021) menyimpulkan bahwa perilaku organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM sehingga hipotesis penelitian yang diajukan:

H4: Perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

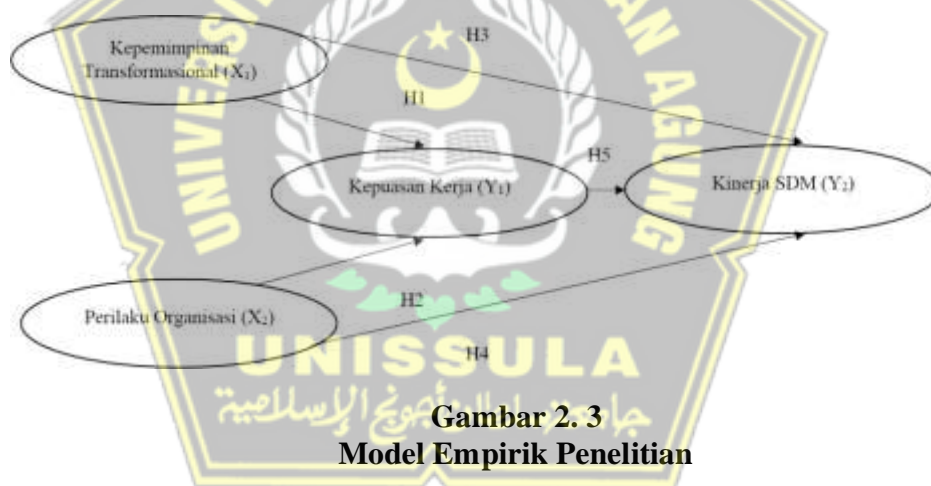
Kepuasan kerja ialah respon positif karyawan terhadap jenis pekerjaan serta hasil kerja (*result*) yang diraih karyawan dalam usaha mencapai target kerja yang diterapkan organisasi (Sinulingga & Aseanty, 2017). Rasa puas karyawan terhadap pekerjaan serta hasil kerja akan meningkatkan nilai kualitas kerja yang dihasilkan karyawan dalam memenuhi tugasnya terhadap organisasi. Gaji dan insentif yang sesuai dengan tingkat kompleksitas pekerjaan yang diberikan organisasi berdampak pada peningkatan kuantitas pekerjaan terselesaikan. ketepatan waktu penyelesaian tugas. Rekan kerja yang baik serta lingkungan kerja yang senantiasa kondusif berdampak terhadap ketepatan waktu penyelesaian tugas karena para karyawan mampu bekerja sama dengan optimal dalam menyelesaikan tugas-tugas dari organisasi.

Riset oleh Diamantidis & Chatzoglou (2019); Saputra *et al* (2016) dan Sinulingga & Aseanty (2017) memperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja SDM sehingga hipotesis penelitian yang diajukan:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

2.7 Model Pemikiran Teoritis

Dari penjelasan tentang hubungan antara variabel dan perumusan hipotesis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan nilai kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi, perlu dilakukan peningkatan pada faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, perilaku organisasi, dan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat diformulasikan model pemikiran teoritis sebagai panduan atau kerangka kerja untuk mencapai peningkatan kinerja SDM dalam organisasi tersebut. Model ini mencerminkan keterkaitan yang erat antara faktor-faktor yang disebutkan untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja SDM secara holistik.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Riset yang akan dilaksanakan dapat diklasifikasikan sebagai riset eksplanatori. Dalam konsep yang didefinisikan oleh Sugiyono (2013), riset eksplanatori bertujuan untuk mengidentifikasi sifat dan dampak yang diberikan oleh variabel eksogen atau variabel independen terhadap variabel dependen atau variabel endogen. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa tujuan dari riset ini adalah untuk mengkaji dengan lebih mendalam mengenai bagaimana sifat dan pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan perilaku organisasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening atau perantara. Pendekatan eksplanatori ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai dinamika hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang diajukan pada riset ini adalah para karyawan PT Cita Mineral Investindo yang berada di wilayah Desa Karya Baru, Kalimantan Barat dengan jumlah sebanyak 294 orang. Untuk sampel riset sendiri ialah sebagian karyawan PT Cita Mineral Investindo yang dipilih berdasarkan teknik *purposive sampling* atau metode pengambilan sampel berbasis klasifikasi tertentu:

1. Responden adalah karyawan PT Cita Mineral Investindo.
2. Responden berusia diatas 24 tahun.
3. Responden sudah memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun.

Untuk jumlah sampel penelitian yang diteliti, dipedomankan atas kalkulasi rumus Slovin berikut ini:

$$n = \frac{294}{1 + Ne^2} = \frac{294}{1 + (294 * 10 \%^2)} = 74,61$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

Ne^2 = Prosentase nilai ketidakteelitian atas hasil kesalahan *sampling* yang ditoleransi (10 %).

Berdasarkan pada penghitungan rumus Slovin tersebut teridentifikasi kuantitas sampel ideal ialah 74,61 responden. Untuk meningkatkan nilai akurasi pada hasil penelitian maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 100 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer diartikan sebagai jenis data penelitian yang bersumber langsung dari responden penelitian yang diteliti (Sugiyono, 2013a). Data primer yang ialah hasil jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan mengenai variabel penelitian yang tertulis pada lembar kuesioner yang dibagikan pihak peneliti.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder riset bersumber di dalam artikel, jurnal maupun studi ilmiah penelitian-penelitian terdahulu yang mencakup keterangan dan penjelasan mengenai variabel-variabel penelitian yang dianalisis (Sugiyono, 2013).

3.4 Metode Pengambilan Data

3.4.1 Metode Kuesioner

Untuk pengisian jawaban lembar kuesioner, responden diharuskan menjawab pertanyaan dengan menggunakan nilai Skala Likert poin 1-5 dengan penjelasan dijabarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. 1
Nilai dan Penjelasan Poin Skala Likert

Setuju	Sangat Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
5	4	3	2	1

3.4.2 Metode Studi Pustaka

Metode studi pustaka ialah teknik pengambilan data penelitian melalui analisis kepustakaan terhadap artikel, jurnal yang kemudian diambil data-data terkait penjelasan variabel serta data pendukung lainnya untuk menghasilkan format usulan penelitian yang lebih baik.

3.5 Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran

Definisi operasional serta indikator yang dipergunakan pada variabel riset mencakup kepemimpinan transformasional, perilaku organisasi, kepuasan kerja dan kinerja SDM dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel dan Definisi Operasional	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
1.	Kepemimpinan Transformasional (X_1) Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi dimana pemimpin memiliki sikap toleransi dan saling menghargai antara karyawan, tidak mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja, mampu memberikan nilai motivasi yang kuat bagi bawahan untuk meraih target organisasi serta mempunyai karisma yang tinggi dalam memberikan arahan dan perintah kepada bawahan.	1. Rasa toleransi yang tinggi 2. <i>Individual consideration</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Inspirational motivation</i> Muhammad <i>et al</i> (2020)	Skala Likert 1-5
2.	Perilaku Organisasi (X_2) Perilaku para karyawan dalam berorganisasi yang didasarkan pada aturan-aturan yang ditetapkan organisasi beserta kegiatan pelatihan yang diberikan pihak organisasi.	1. Komitmen terhadap perjanjian kerja. 2. Profesional dalam bekerja. 3. Bekerja dengan maksimal dan konsisten 4. Amanah dalam bekerja 5. Loyal terhadap organisasi Kusumawati (2015)	Skala Likert 1-5

3. Kepuasan Kerja (Y_1) Perasaan puas seorang karyawan terhadap hasil kerja serta pekerjaan yang diberikan organisasi.	1. Rasa puas karyawan terhadap pekerjaan dan hasil kerja 2. Gaji dan insentif yang sesuai. 3. Rekan kerja yang baik 4. Lingkungan kerja yang kondusif Bahri & Nisa (2017)	Skala Likert 1-5
4. Kinerja SDM (Y_2) Tingkat pencapaian hasil kerja yang mampu diraih karyawan dengan diukur berdasarkan nilai kualitas serta kuantitas jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu.	1. Kualitas hasil kerja. 2. Kuantitas pekerjaan terselesaikan 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas Nugroho & Paradifa (2020)	Skala Likert 1-5

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data atau teknik analisis data yang akan diterapkan pada riset ini ialah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif *partial least square* dengan menggunakan program SEM-PLS.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dapat diartikan sebagai suatu metode analisis data yang melibatkan perhitungan nilai dari tanggapan responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Proses ini melibatkan kalkulasi nilai rata-rata dari jawaban responden, dan kemudian hasil tersebut dikategorikan ke dalam tingkatan tertentu.

Kategorisasi ini dapat mencakup nilai tinggi, sedang, atau rendah, tergantung pada rentang nilai rata-rata yang diperoleh. Dengan menggunakan pendekatan ini, analisis deskriptif memberikan gambaran yang jelas mengenai distribusi jawaban responden dan memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dalam data. Untuk pembagian nilai rata-rata yang termasuk pada kriteria tinggi, sedang dan rendah ditentukan melalui penghitungan berikut ini:

$$I = \frac{(\text{Nilai Maksimum Skala Likert} - \text{Nilai Minimum Skala Likert})}{\text{Jumlah Kategori Kelas}}$$

$$I = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1,33$$

$$I = 1,33$$

Keterangan:

I = Interval

Pembagian Kriteria Penilaian Responden:

Penilaian Kriteria Rendah : Nilai rata-rata deskriptif variabel antara 1,00 – 2,33

Penilaian Kriteria Sedang : Nilai rata-rata deskriptif variabel antara 2,34 – 3,67

Penilaian Kriteria Tinggi : Nilai rata-rata deskriptif variabel antara 3,67 – 5,00

3.6.1 Analisis *Partial Least Square* (SEM-PLS)

Pilihan untuk menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* dengan metode *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dalam riset ini tidak terlepas dari keunggulan dan efisiensi yang menjadi ciri khasnya, sejalan dengan kebutuhan kompleksitas analisis data. Model persamaan SEM-PLS yang diterapkan dalam riset ini tersegmentasi menjadi dua aspek utama, yaitu persamaan *outer model* (model pengukuran) dan persamaan *inner model* (model struktural).

Persamaan outer model, sebagai bagian dari model pengukuran, berperan dalam mengaitkan variabel laten atau konstruk dengan indikator terukur yang terdapat dalam dataset. Sementara itu, persamaan inner model memiliki peran lebih lanjut dalam memetakan dan menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel laten atau konstruk yang menjadi fokus riset.

Melalui pendekatan SEM-PLS, riset ini memanfaatkan fleksibilitas yang diberikan oleh teknik ini untuk mendalami dalam mengeksplorasi dan menguji hubungan di antara variabel konstruk yang mungkin memiliki kompleksitas tinggi. Dengan demikian, SEM-PLS dipandang sebagai alat analisis yang dapat diandalkan dan efektif untuk mengurai struktur dan keterkaitan antarvariabel dalam kerangka dataset yang digunakan.

3.6.2 Uji Kualitas Pengukuran (*Outer Model*)

Berbasis Ghozali (2014), Uji kualitas pengukuran merupakan langkah kritis dalam mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Evaluasi ini mencakup beberapa kriteria yang menjadi landasan penilaian terhadap instrumen yang digunakan. Beberapa kriteria yang umumnya dipertimbangkan dalam menilai validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian antara lain:

1. *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan sebagai ukuran sejauh mana suatu konstruk laten dapat dibedakan dari konstruk laten lainnya, berdasarkan indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Dalam melakukan uji *discriminant validity*, penekanan diberikan pada nilai *cross factor loadings*

yang diperoleh melalui perbandingan antara nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai korelasi antar konstruk.

Metode ini melibatkan perhitungan AVE untuk masing-masing konstruk, yang merupakan rata-rata dari kuadrat loadings dari indikator-indikator yang terkait dengan konstruk tersebut. Selanjutnya, nilai korelasi antar konstruk diukur. Uji *discriminant validity* dianggap berhasil jika nilai akar kuadrat dari AVE suatu konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang bersangkutan.

Pentingnya perbandingan ini terletak pada kemampuan instrumen pengukuran untuk membedakan antara konstruk-konstruk yang berbeda. Jika akar kuadrat dari AVE suatu konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk, hal itu menandakan bahwa konstruk tersebut memiliki kemampuan untuk dibedakan dengan baik dari konstruk lainnya.

2. *Convergent Validity*

Ghozali (2014) menguraikan bahwa *convergent validity* dinilai melalui korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Dalam konteks ini, ukuran individual indikator reflektif dianggap memiliki *convergent validity* yang tinggi jika nilai *cross loading*-nya lebih besar dari 0,7 dengan konstruk yang diukur. Meskipun demikian, pada tahap awal riset, Ghozali menyarankan bahwa nilai *cross loading* yang berkisar antara 0,5 hingga 0,7 dapat dianggap sudah cukup baik.

Oleh karena itu, dalam riset ini, digunakan batas cross loading sebesar 0,5 sebagai parameter untuk menilai convergent validity. Artinya, jika nilai cross loading indikator refleksif individual pada konstruk tertentu melebihi atau sama dengan 0,5, maka dianggap bahwa indikator tersebut memberikan kontribusi yang memadai terhadap konstruk tersebut.

Pendekatan ini memberikan fleksibilitas pada riset tahap awal, di mana peneliti dapat tetap mengevaluasi convergent validity dengan cermat meskipun dengan batasan yang lebih rendah dari nilai cross loading. Hal ini memungkinkan identifikasi indikator yang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap konstruk yang diukur, bahkan pada tahap awal riset.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Ghozali (2014) menjelaskan bahwa dalam analisis faktor kofaktor, presentase rata-rata nilai *Average Variance Extracted (AVE)* antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan convergent indicator. Penilaian konstruk dapat dianggap baik jika memenuhi kriteria tertentu, yaitu ketika nilai AVE mencapai atau melebihi angka 0,5.

Pendekatan ini menekankan pentingnya kontribusi relatif dari indikator-indikator dalam suatu konstruk laten. Dengan menggunakan nilai AVE sebagai tolak ukur, peneliti dapat mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator tersebut berkontribusi terhadap variasi total pada konstruk laten yang diukur. Sebuah nilai AVE yang setidaknya mencapai 0,5 dianggap sebagai indikasi bahwa indikator-indikator tersebut cukup berkontribusi dan mencerminkan konstruk latent dengan baik.

4. *Composite Reliability (Unidimensionality)*

Composite reliability mengukur konsistensi internal antarindikator dalam suatu konstruk. Nilai *composite reliability* yang setidaknya mencapai 0,7 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki tingkat konsistensi yang memadai dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk tersebut. Sementara itu, Cronbach's alpha juga mengukur konsistensi internal dengan melihat sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk saling berkorelasi. Nilai Cronbach's alpha yang setidaknya mencapai 0,7 menunjukkan tingkat konsistensi internal yang memadai dalam mengukur konstruk. Dengan demikian, nilai *composite reliability* dan Cronbach's alpha yang mencapai atau melebihi 0,7 dapat dijadikan sebagai tolok ukur bahwa indikator dan variabel dalam penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

3.6.3 Uji Akurasi Pemodelan (*Inner Model*)

Uji akurasi pemodelan atau yang sering disebut sebagai analisis pengujian hipotesis pada inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk, menilai nilai signifikansi, dan mengukur R-square dari model riset. Pada tahap ini, riset menguji sejauh mana model yang diusulkan secara statistik dapat mendukung hipotesis yang diajukan.

1. Uji Koefisien Determinasi *R-Square (R²)*

Koefisien determinasi, atau yang dikenal sebagai Adjusted R-Squared, memiliki fungsi utama untuk mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Nilai Adjusted R-Squared

yang kecil, mendekati 0, menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen terbatas. Jika nilai Adjusted R-Squared mendekati satu, hal ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen dalam model memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Dalam konteks ini, model dianggap memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan dan memahami pola variasi dalam variabel dependen berdasarkan variabel independen yang dimasukkan.

2. Uji t Statistik

Oengujian hipotesis menggunakan Uji t melibatkan evaluasi nilai probabilitas signifikansi (sig) masing-masing variabel independen dengan menggunakan taraf signifikansi yang umumnya ditetapkan sebesar 0,05. Secara khusus, jika nilai probabilitas signifikansi (sig) dari Uji t pada variabel independen kurang dari 0,05, maka hipotesis nol dapat ditolak. Dalam konteks ini, penelitian menerima hipotesis bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen secara parsial. Sebaliknya, jika nilai probabilitas signifikansi (sig) lebih besar dari 0,05, hipotesis nol tidak dapat ditolak, dan kesimpulan yang diambil adalah bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen secara parsial.

3. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Dalam analisis PLS (Partial Least Squares), pengujian indirect effect dilakukan dengan melihat nilai signifikansi uji *indirect effect* PLS. Asumsi

yang diterapkan adalah bahwa variabel dianggap memediasi apabila nilai signifikansi (sig) dari uji *indirect effect* kurang dari 0,05, yang merupakan taraf signifikansi umum yang digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, jika nilai signifikansi (sig) dari uji *indirect effect* PLS kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi dianggap memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara tidak langsung.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif Responden

Studi ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan PT Cita Mineral Investindo yang berlokasi di Desa Karya Baru, Kalimantan Barat. Karakteristik responden dalam penelitian ini diuraikan dalam beberapa aspek, termasuk jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja yang telah mereka jalani. Data demografis ini memberikan gambaran komprehensif tentang profil responden dan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam terkait pengaruh variabel yang diamati dalam konteks organisasi tersebut.

4.1.1 Jenis Kelamin

Untuk hasil analisis deskriptif jenis kelamin pihak responden dituliskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Deskripsi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki – Laki	78
2.	Perempuan	22
Jumlah Responden Keseluruhan		100

Sumber: Data primer yang diolah 2023, Lampiran 1

Dari tabel hasil analisis tersebut, teridentifikasi responden dengan jenis kelamin laki – laki 78 karyawan sementara responden dengan jenis kelamin perempuan 22 karyawan. Keterangan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan yang terpilih menjadi responden merupakan karyawan laki – laki dikarenakan jenis pekerjaan di bidang pertambangan khususnya pertambangan

bauksit lebih ditekankan pada karyawan laki – laki.

4.1.2 Umur Responden

Untuk hasil analisis deskriptif dari umur responden yang diteliti dijabarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 2
Deskripsi Umur Responden

No	Umur Responden	Jumlah
1.	23 – 28 Tahun	32
2.	29 -34 Tahun	31
3.	35 – 40 Tahun	7
4.	41 – 46 Tahun	14
5.	Diatas 46 Tahun	16
Jumlah Responden Keseluruhan		100

Sumber: Data primer yang diolah 2023, Lampiran 1

Dari tabel hasil analisis tersebut, dapat teridentifikasi bahwa karyawan pada umur 23 – 28 Tahun berjumlah paling banyak yaitu 32 orang sementara karyawan dengan jumlah paling sedikit adalah karyawan dengan kriteria usia 35 – 40 tahun yang berarti bahwa sebagian besar karyawan merupakan karyawan yang berada pada usia yang sangat produktif sehingga mampu menghasilkan nilai produktivitas yang tinggi bagi perusahaan.

4.1.3 Tingkat Pendidikan

Untuk hasil analisis deskriptif dari tingkat pendidikan responden yang diteliti, dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 3
Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan Responden	Jumlah
1.	SMA Sederajat	64
2.	D3	5
3.	S1	28
4.	S2	3
Jumlah Responden Keseluruhan		100

Sumber: Data primer yang diolah 2023, Lampiran 1

Berbasis tabel hasil analisis tersebut, dapat teridentifikasi bahwa sebagian besar atau mayoritas karyawan merupakan tamatan pendidikan SMA dengan jumlah sebanyak 64 orang serta S1 dengan jumlah 28 orang sementara karyawan dengan tingkat pendidikan S2 berjumlah paling sedikit atau minoritas yaitu 3 orang karyawan. Artinya para karyawan yang bekerja merupakan pihak – pihak yang mempunyai tingkat pendidikan yang cukup tinggi sehingga dapat lebih mudah diberikan pengarahan serta kegiatan pelatihan – pelatihan di bidang industri pertambangan secara berkelanjutan.

4.1.4 Masa Kerja

Untuk hasil analisis deskriptif dari masa kerja responden yang diteliti, diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 4
Deskripsi Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja Responden	Jumlah
1.	2 - 5 Tahun	44
2.	6 – 10 Tahun	36
3.	10 – 15 Tahun	16
4.	Lebih dari 15 Tahun	4
Jumlah Responden Keseluruhan		100

Sumber: Data primer yang diolah 2023, Lampiran 1

Berbasis hasil analisis tabel, terlihat bahwa mayoritas karyawan memiliki masa kerja antara 2 hingga 5 tahun, dengan jumlah sebanyak 44 orang. Sementara itu, karyawan yang telah bekerja lebih dari 15 tahun memiliki jumlah yang paling sedikit, yakni 4 karyawan. Analisis ini memberikan gambaran distribusi masa kerja di antara karyawan, menunjukkan dominasi karyawan dengan pengalaman kerja dalam rentang 2 hingga 5 tahun, sementara jumlah mereka yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun terbatas. Artinya karyawan yang bekerja di PT Cita

Mineral Investindo mayoritas masih memasuki periode waktu kerja yang relatif rendah yaitu 2 hingga 5 tahun.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Untuk pembagian nilai rata-rata yang termasuk pada kriteria tinggi, sedang dan rendah ditentukan melalui penghitungan berikut ini:

$$I = \frac{(\text{Nilai Maksimum Skala Likert} - \text{Nilai Minimum Skala Likert})}{\text{Jumlah Kategori Kelas}}$$

$$I = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1,33$$

$$I = 1,33$$

Keterangan:

I = Interval

Pembagian Kriteria Penilaian Responden:

Penilaian Kriteria Rendah : Nilai rata-rata deskriptif variabel antara 1,00 – 2,33

Penilaian Kriteria Sedang : Nilai rata-rata deskriptif variabel antara 2,34 – 3,67

Penilaian Kriteria Tinggi : Nilai rata-rata deskriptif variabel antara 3,67 – 5,00

Hasil analisis deskriptif terkait variabel kepemimpinan transformasional pada studi ini dijelaskan pada sub bab berikut ini:

4.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 4 indikator pengukuran dengan penjabaran untuk tabel di bawah ini:

Tabel 4. 5
Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1	Rasa toleransi yang tinggi	29	145	38	152	29	87	4	8	0	0	3.92
2	Individual consederation	30	150	37	148	32	96	1	2	0	0	3.96
3	Intellectual stimulation	33	165	41	164	26	78	0	0	0	0	4.07
4	Inspirational motivation	29	145	50	200	21	63	0	0	0	0	4.08
Nilai Rata-Rata Indikator											4.01	

Sumber: Data primer yang diolah 2023, Lampiran 2

Dilihat dari tabel deskriptif kepemimpinan transformasional tersebut, dapat dilihat nilai rata – rata indikator variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,01 (berada diantara nilai rata – rata 3,67 – 5,00) yang artinya penilaian karyawan terkait implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan pihak pimpinan instansi termasuk tinggi sesuai penghitungan pada sub bab sebelumnya. Para karyawan menilai pihak pimpinan di dalam instansi mempunyai rasa toleransi yang tinggi terhadap sesama karyawan kemudian mempunyai nilai *individual consederation* atau kepedulian tinggi para pimpinan kepada karyawan terkait kebutuhan kerja yang diperlukan, mampu memberikan nilai *stimulus intellectual* atau stimulus kecerdasan pada karyawan lainnya dan mampu menjadi inspirasi serta motivasi bagi para karyawan di dalam bekerja untuk instansi.

4.2.2 Perilaku Organisasi

Variabel perilaku organisasi diukur melalui 5 parameter indikator pengukuran dengan hasil analisis deskriptif dituliskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 6
Deskriptif Perilaku Organisasi

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata - Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1	Komitmen terhadap perjanjian kerja	52	260	21	84	24	72	3	6	0	0	4.22
2	Profesional dalam bekerja	47	235	17	68	35	105	1	2	0	0	4.10
3	Bekerja dengan maksimal dan konsisten	41	205	32	128	20	60	6	12	1	1	4.06
4	Amanah dalam bekerja	45	225	24	96	24	72	6	12	1	1	4.06
5	Loyal terhadap organisasi	45	225	18	72	31	93	6	12	0	0	4.02
Nilai Rata-Rata Indikator												4.09

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 2

Dilihat dari tabel deskriptif perilaku organisasi, dapat dilihat bahwa nilai rata – rata indikator perilaku organisasi sebesar 4,09 (berada diantara nilai rata – rata 3,67 – 5,00) yang berarti bahwa penilaian karyawan terkait implementasi perilaku organisasi termasuk tinggi. Ini berarti para karyawan menilai bahwa mereka mampu menerapkan perilaku organisasi yang mencakup nilai komitmen yang tinggi di dalam merealisasikan perjanjian kerja, mempunyai nilai profesionalitas yang baik dalam bekerja, melaksanakan tanggung jawab pekerjaan secara maksimal dan konsisten, amanah serta mempunyai sikap loyal atau kesetiaan yang tinggi untuk tetap bekerja terhadap organisasi.

4.2.3 Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur melalui 4 indikator pengukuran dengan hasil analisis deskriptif dituliskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 7
Deskriptif Kepuasan Kerja

No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1	Rasa puas karyawan terhadap pekerjaan dan hasil kerja	45	225	22	88	30	90	3	6	0	0	4.09
2	Gaji dan insentif yang sesuai	38	190	28	112	23	69	9	18	2	2	3.91
3	Rekan kerja yang baik	42	210	17	68	35	105	3	6	3	3	3.92
4	Lingkungan kerja yang kondusif	48	240	15	60	34	102	1	2	2	2	4.06
Nilai Rata-Rata Indikator											4.00	

Sumber: Data primer yang diolah 2023, Lampiran 2

Berbasis tabel deskriptif kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata indikator variabel kepuasan kerja adalah sebesar 4,00. Nilai ini berada dalam rentang nilai rata-rata antara 3,67 hingga 5,00, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja para karyawan dapat dikategorikan sebagai tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan-karyawan tersebut merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, serta mendapatkan nilai hasil kerja yang memuaskan dari waktu ke waktu.

Analisis ini memberikan gambaran positif terkait tingkat kepuasan kerja di kalangan karyawan dalam konteks riset. Kemudian para karyawan menganggap tingkat gaji serta insentif yang diberikan pihak instansi dinilai sesuai dengan tingkat kebutuhan dari para karyawan secara berkelanjutan. Para karyawan menilai bahwa dalam bekerja, mereka mempunyai rekan – rekan kerja yang baik untuk mendukung kinerja di dalam instansi. Para karyawan juga menilai bahwa di dalam

instansi dimana karyawan bekerja, mampu memberikan tingkat lingkungan kerja yang cukup kondusif untuk menunjang keberlangsungan kerja sehingga mendorong nilai kepuasan kerja yang dirasakan.

4.2.4 Kinerja SDM

Variabel kinerja SDM diukur menggunakan 3 paramter pengukuran dengan hasil deskriptif berikut:

Tabel 4. 8
Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

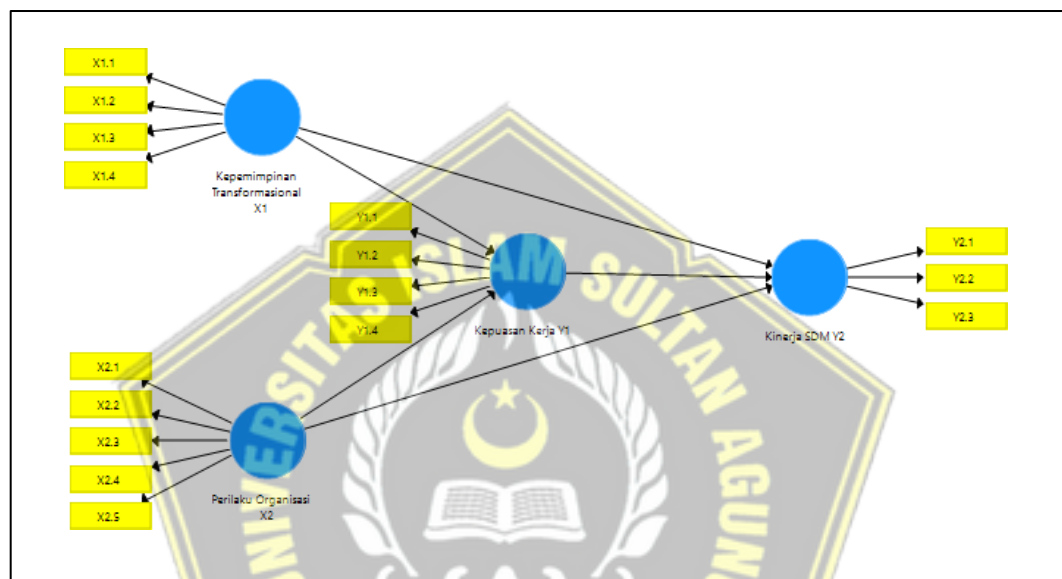
No	Indikator Variabel	Frekuensi										Rata-Rata
		SS		S		N		TS		STS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
1	Kualitas hasil kerja	28	140	25	100	46	138	1	2	0	0	3.8
2	Kuantitas pekerjaan terselesaikan	31	155	28	112	40	120	0	0	1	1	3.88
3	Ketepatan waktu penyelesaian tugas	37	185	25	100	37	111	0	0	1	1	3.97
Nilai Rata-Rata Indikator											3.88	

Sumber: Data primer yang diolah 2023, Lampiran 2

Dari tabel deskriptif tersebut, diperoleh nilai rata – rata atas indikator kepemimpinan transformasional sebesar 3,88 (berada diantara nilai rata – rata 3,67 – 5,00) sehingga termasuk pada kriteria penilaian tinggi. Ini bermakna para karyawan menilai bahwa mereka mampu menghasilkan kualitas kerja yang baik serta sesuai dengan target dan harapan dari pihak perusahaan. Para karyawan menilai mampu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kuantitas yang sesuai dengan keinginan dan target dari pihak instansi serta mampu menyelesaikan beragam tugas dengan tepat waktu sesuai yang ditetapkan pihak instansi sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan.

4.3 Analisis Model PLS (Partial Least Square)

Analisis model PLS memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kualitas dan akurasi model yang diusulkan, sehingga dapat diambil kesimpulan terkait hubungan antar variabel dalam konteks riset. Berikut hasil analisis model PLS riset:



Gambar 4. 1

Model PLS Penelitian

Berdasarkan pada model PLS tersebut, teridentifikasi variabel independen kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 4 indikator (X1.1 – X1.4), perilaku organisasi 5 indikator (X2.1 - X2.5), kepuasan kerja 4 indikator (Y1.1- Y1.4) dan kinerja SDM mencakup 3 indikator (Y2.1-Y2.3).

4.4 Uji Outer Model

Uji outer model dalam lingkup studi PLS meliputi uji validitas diskriminan, uji korelasi dan uji unidimensionality. Berikut sub bab penjelasan dari masing – masing uji outer model penelitian:

4.4.1 Validitas Diskriminan

Hasil analisis uji validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai perbandingan antara loading factor dengan cross loading yang dituliskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 9
Uji Validitas Diskriminan Instrumen

Instrumen Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Perilaku Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM
X1.1	0,811	0,489	0,526	0,521
X1.2	0,935	0,615	0,588	0,682
X1.3	0,929	0,556	0,532	0,617
X1.4	0,846	0,621	0,599	0,639
X2.1	0,572	0,715	0,715	0,522
X2.2	0,627	0,944	0,944	0,623
X2.3	0,596	0,934	0,934	0,644
X2.4	0,562	0,945	0,945	0,630
X2.5	0,569	0,942	0,942	0,563
Y1.1	0,513	0,521	0,728	0,507
Y1.2	0,641	0,570	0,910	0,561
Y1.3	0,522	0,549	0,889	0,596
Y1.4	0,516	0,545	0,907	0,576
Y2.1	0,708	0,611	0,658	0,944
Y2.2	0,668	0,633	0,604	0,953
Y2.3	0,582	0,620	0,557	0,903

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 3

Dari hasil pemeriksaan pada tabel uji validitas diskriminan untuk instrumen tersebut, dapat diamati bahwa nilai loading factor (yang dicetak tebal) pada masing-masing instrumen variabel secara konsisten menunjukkan tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai cross loading pada setiap instrumen konstruk atau variabel lainnya. Maka dari itu disimpulkan bahwa tidak ditemukan adanya masalah

validitas diskriminan atas setiap indikator konstruk sehingga nilai diskriminan validitas setiap instrumen variabel termasuk memadai atau tepat dalam menjelaskan variabel atau konstruk eksogen dan endogen yang diteliti.

4.4.2 Korelasi Variabel

Tampilan hasil analisis korelasi variabel dapat disimak dari nilai korelasi antar masing-masing variabel atau konstruk penelitian yang terperinci dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 10
Uji Korelasi Variabel

Konstruk Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Perilaku Organisasi
Kepemimpinan Transformasional	0,882			
Perilaku Organisasi	0,638	0,862		
Kepuasan Kerja	0,701	0,651	0,934	
Kinerja SDM	0,651	0,635	0,665	0,901

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 3

Dilihat dari tabel uji korelasi variabel tersebut, teridentifikasi nilai korelasi antara konstruk eksogen dan konstruk endogen menghasilkan korelasi positif yang kuat karena nilai korelasi masing – masing terbukti melebihi 0,60.

4.4.3 Uji Unidimensionality

Hasil analisis uji unidimensionality mencakup analisa reliabilitas komposit (*composite reliability*) dan *cronbach alpha*. Untuk hasil analisis uji ini dituliskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 11
Uji Unidimensionality

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,903	0,910	0,933	0,778
Perilaku Organisasi	0,939	0,944	0,955	0,811
Kepuasan Kerja	0,881	0,886	0,920	0,743
Kinerja SDM	0,926	0,930	0,953	0,871

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 3

Dari hasil analisis tabel uji unidimensionalitas, terungkap bahwa nilai uji reliabilitas komposit dari masing-masing konstruk melewati batas 0,70, menunjukkan bahwa setiap indikator konstruk dapat mengukur nilai konstruk dengan akurat dan tepat. Keyakinan ini diperkuat oleh nilai cronbach alpha yang melampaui 0,60 pada setiap konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen indikator konstruk tersebut termasuk reliabel, atau dapat menghasilkan nilai jawaban secara konsisten dari partisipan.

4.5 Uji Inner Model

4.5.1 Koefisien Determinasi

Hasil analisis uji koefisien determinasi riset menggunakan indikator nilai *adjusted r-square* yang dituliskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 12
Uji Koefisien Determinasi

Variabel endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,491	0,480
Kinerja SDM	0,598	0,585

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 4

Dilihat dari tabel uji koefisien determinasi, didapatkan nilai uji koefisien determinasi R-Square Adjusted untuk konstruk endogen kepuasan kerja senilai 0,480 atau 48 % yang artinya kepemimpinan transformasional dan perilaku

organisasi mampu menjelaskan serta memberikan nilai prediksi pada kepuasan kerja sebesar 48 % sementara 52 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh variabel – variabel lain di luar model riset yang dianalisis. Konstruk kinerja SDM didapatkan nilai koefisien determinasi R-Square Adjusted senilai 0,585 atau 58,5 % yang berarti kepemimpinan transformasional, perilaku organisasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan serta memberikan nilai prediksi pada nilai kinerja SDM sebesar 58,5 % sementara nilai persentase lainnya sebesar 41,5 % dijelaskan dan diprediksi oleh variabel – variabel lain di luar model riset.

4.5.2 Relevansi Prediktif (Uji Q-Square)

Informasi mengenai hasil uji relevansi prediktif dari setiap model penelitian diuraikan dalam tabel yang disajikan berikut ini:

Tabel 4. 13 Uji Relevansi Prediktif

Model Penelitian	<i>R-Square</i>	$1-R^2_n$
Model 1: Variabel Endogen: Kepuasan Kerja Variabel Eksogen: Kepemimpinan Transformasional Perilaku Organisasi	0,491	0,509
Model 2: Variabel Endogen: Kinerja SDM Variabel Eksogen: Kepemimpinan Transformasional Perilaku Organisasi Kepuasan Kerja	0,598	0,402
Penghitungan <i>Q-Square</i>	$Q^2 = 1 - (1-R^2_1) (1-R^2_2) \dots (1-R^2_n)$ $Q^2 = 1 - (0,509) (0,402) = 1 - 0,204618$ $Q^2 = 0,795382$	

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 4

Jika melihat pada tabel evaluasi relevansi prediktif, terungkap bahwa nilai Q-Square yang tercatat mencapai 0,7953. Angka ini secara meyakinkan berada di atas 0 dan di bawah 1, mengindikasikan bahwa model penelitian yang diterapkan dapat dinyatakan sebagai model yang berkinerja cukup baik.

4.5.3 Goodness of Fit

Penerapan analisis *goodness of fit* dilakukan dengan tujuan untuk menilai apakah model penelitian yang dianalisis dalam studi ini dapat dianggap sebagai model yang layak atau sebaliknya. Rincian hasil analisis uji *goodness of fit* telah dicatat dalam tabel berikut:

Tabel 4. 14
Uji Goodness of Fit

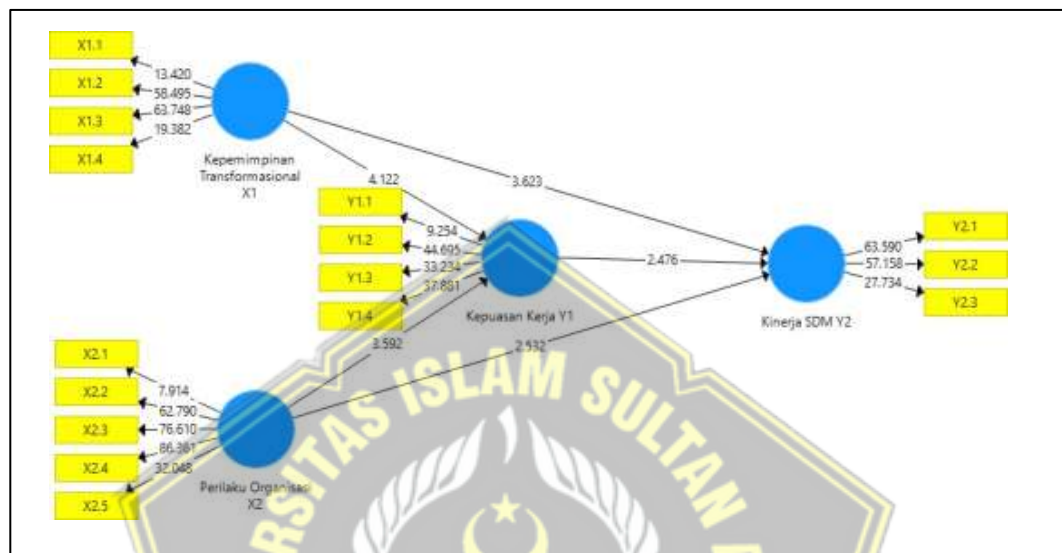
Variabel	Indeks Communalitiy
Kepemimpinan Transformasional	0,616
Perilaku Organisasi	0,713
Kepuasan Kerja	0,567
Kinerja SDM	0,695
Rata – Rata (Average) Communalitiy	0,647
R-Square	
Kepuasan Kerja	0,491
Kinerja SDM	0,598
Rata – Rata (Average) R-Square	0,544
Nilai Indeks Goodness of Fit	0,593
Goodness of Fit (GoF): $\sqrt{(\text{Average Communalitiy} \times \text{Average R_Square})}$	

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 4

Jika melihat pada tabel hasil uji *goodness of fit*, terlihat bahwa nilai indeks GoF mencapai 0,593. Angka ini berada dalam rentang lebih dari 0 dan kurang dari 1, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang dianalisis dalam studi ini dapat dianggap sebagai model yang layak atau fit untuk digunakan sebagai model riset.

4.6 Persamaan Outer dan Inner Model

Dari hasil analisis outer dan inner model yang telah dilakukan maka model persamaan *partial least square* yang diperoleh berikut:



Gambar 4. 2 Persamaan Outer dan Inner Model

Mengacu pada model persamaan tersebut, kemudian didapatkan 2 persamaan model PLS sebagai berikut:

Keterangan:

KK = Kepuasan Kerja

KT= Kepemimpinan Transformasional

PO = Perilaku Organisasi

KSDM = Kinerja SDM

Model 1:

$KK = B_1 KT + B_2 PO$

$KK = 0,390 KT + 0,381 PO$

Pembahasan:

1. Diperoleh nilai koefisien beta sebesar 0,390 untuk pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dengan arah pengaruh yang bersifat positif. Dalam konteks ini, hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat implementasi kepemimpinan transformasional di instansi, semakin meningkat pula nilai kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat implementasi kepemimpinan transformasional di instansi, akan semakin menurunkan nilai kepuasan kerja karyawan.
2. Terlihat bahwa koefisien beta untuk pengaruh perilaku organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,381, menandakan keberadaan arah pengaruh yang bersifat positif. Artinya, semakin tinggi skor perilaku organisasi, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, penurunan nilai perilaku organisasi akan berkontribusi pada penurunan nilai kepuasan kerja karyawan.

Model 2:

$$KSDM = B3 \text{ KT} + B4 \text{ PO} + B5 \text{ KK}$$

$$KSDM = 0,371 \text{ KT} + 0,269 \text{ PO} + 0,243 \text{ KK}$$

Pembahasan:

1. Diperoleh koefisien beta sebesar 0,371 untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM, menunjukkan arah pengaruh yang positif. Artinya, semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional, akan semakin meningkatkan nilai kinerja SDM karyawan.

2. Koefisien beta sebesar 0,269 diperoleh untuk pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja SDM, menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat perilaku organisasi, akan semakin memberikan kontribusi pada peningkatan nilai kinerja SDM karyawan.
3. Koefisien beta sebesar 0,243 diperoleh untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM, menunjukkan arah pengaruh yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, akan semakin berkontribusi pada peningkatan nilai kinerja SDM karyawan.

4.7 Uji Hipotesis Penelitian (Uji t)

Untuk tabel hasil analisis uji hipotesis penelitian dijabarkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 15
Uji Hipotesis (Uji t)

No.	Hipotesis	Koefisien Variabel	Nilai P-Value Uji t	Hasil Uji
1.	H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,390	0,000	H1 Diterima
2.	H2: Perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,381	0,000	H2 Diterima
3.	H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	0,371	0,001	H3 Diterima

4.	H4: Perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	0,269	0,019	H4 Diterima
5.	H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	0,243	0,013	H5 Diterima

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 6

Dilihat dari tabel hasil uji hipotesis tersebut maka diperoleh hasil uji hipotesis penelitian antara lain:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja
Koefisien kepemimpinan transformasional ditemukan sebesar 0,390, menunjukkan arah positif. P-Value yang didapatkan sebesar $0,000 < 0,05$, mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis 1 riset dapat dinyatakan diterima.
2. Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
Koefisien perilaku organisasi ditemukan sebesar 0,381, menunjukkan arah positif. P-Value yang didapatkan sebesar $0,000 < 0,05$, mengindikasikan bahwa perilaku organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis 2 riset dapat dinyatakan diterima.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM
Koefisien kepemimpinan transformasional ditemukan sebesar 0,371, menunjukkan arah positif. P-Value yang didapatkan sebesar $0,001 < 0,05$, mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Oleh karena itu,

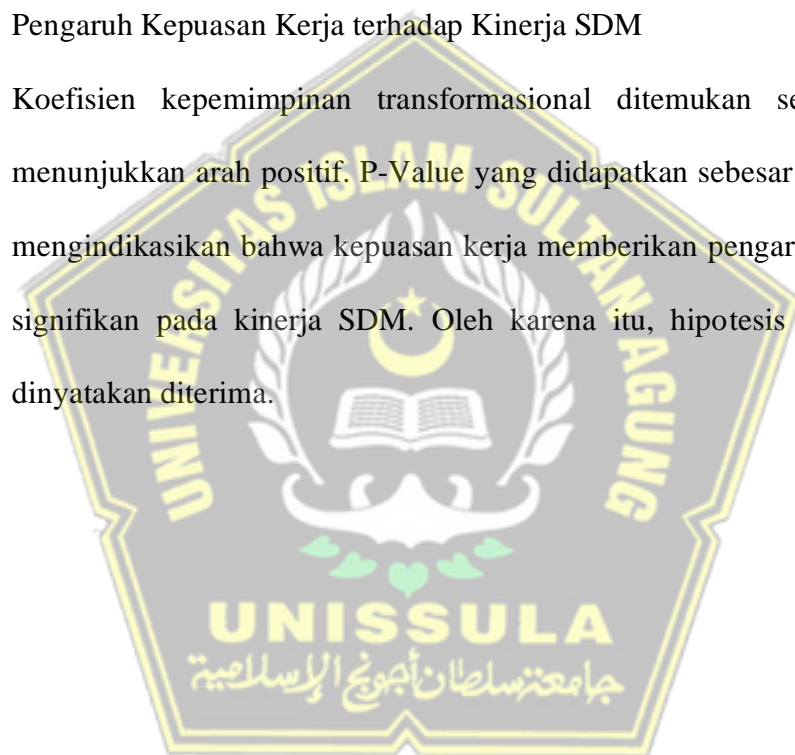
hipotesis 3 riset dapat dinyatakan diterima.

4. Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja SDM

Koefisien perilaku organisasi ditemukan sebesar 0,269, menunjukkan arah positif. P-Value yang didapatkan sebesar $0,019 < 0,05$, mengindikasikan bahwa perilaku organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis 4 riset dapat dinyatakan diterima.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Koefisien kepemimpinan transformasional ditemukan sebesar 0,243, menunjukkan arah positif. P-Value yang didapatkan sebesar $0,013 < 0,05$, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis 5 riset dapat dinyatakan diterima.



4.8 Uji Indirect Effect (Uji Mediasi/Uji Pengaruh Tidak Langsung)

Berikut tabel hasil analisis uji pengaruh tidak langsung riset:

Tabel 4. 16
Uji Pengaruh Tidak Langsung PLS

Specific Indirect Effects					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/(S/√N))	P Value
Kepemimpinan Transformatif X1 → Kepuasan Kerja Y1 → Kinerja SDM Y2	0,005	0,003	0,047	2,011	0,045
Perilaku Organisasi X2 → Kepuasan Kerja Y1 → Kinerja SDM Y2	0,001	0,001	0,042	2,214	0,027

Arah Pengaruh Tidak Langsung	P-Value Uji Mediasi	Hasil Uji
Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja	0,045	Mampu Memediasi
Perilaku organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja	0,027	Mampu Memediasi

Sumber Data primer yang diolah 2023, Lampiran 7

Dilihat dari tabel uji pengaruh tidak langsung diperoleh dua hasil analisis uji antara lain:

1. Nilai P-Value uji mediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja diperoleh sebesar $0,045 < 0,05$. Artinya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM. Peningkatan nilai implementasi kepemimpinan transformasional oleh pihak pimpinan atau leader di dalam instansi akan mendorong nilai kepuasan kerja karyawan dikarenakan pemahaman, motivasi serta rasa empati yang ditunjukkan pihak pimpinan terhadap karyawan dimana hal ini

mendorong rasa puas para karyawan. Semakin tinggi nilai kepuasan karyawan dalam bekerja maka akan mendorong karyawan menjadi semakin semangat, tidak mengalami tekanan berat maupun stress sehingga nilai kinerja SDM yang dihasilkan bagi instansi menjadi semakin tinggi dan berkelanjutan.

2. Nilai P-Value uji mediasi pengaruh tidak langsung perilaku organisasi terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja diperoleh sebesar $0,027 < 0,05$. Artinya kepuasan kerja juga mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara perilaku organisasi terhadap kinerja SDM. Perilaku organisasi memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) secara tidak langsung melalui faktor kepuasan kerja. Perilaku organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, pengakuan, dan keterlibatan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih berdedikasi, produktif, dan memiliki motivasi untuk mencapai hasil terbaik. Oleh karena itu, melalui interaksi yang berkelanjutan antara perilaku organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja, dapat dicapai peningkatan kinerja SDM secara menyeluruh.

4.9 Pembahasan Hasil Penelitian

4.9.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan PT Cita Mineral Investindo. Ketika rasa toleransi, kepedulian individu, stimulus intelektual serta motivasi inspiratif dari pemimpin itu tinggi maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Penerapan rasa toleransi yang semakin tinggi oleh pihak pemimpin akan semakin meningkatkan rasa kepuasan konsumen terhadap pekerjaan dan hasil kerja yang diperoleh. Nilai pertimbangan individual (*individual consideration*) yang tinggi dari pihak pemimpin maupun leader yang semakin tinggi akan mendorong pihak pemimpin untuk lebih memperhatikan nilai kebutuhan serta rasa peduli kepada karyawan dimana hal ini mendorong pihak karyawan untuk puas terhadap nilai gaji serta insentif yang diberikan oleh pihak instansi.

Semakin tinggi nilai stimulus intelektual yang diterapkan pihak pimpinan kepada karyawan akan mendorong karyawan untuk menjadi semakin cerdas di dalam segi emosional maupun perilaku dimana hal tersebut kemudian mendorong lingkungan kerja yang menjadi semakin kondusif. Dengan semakin tinggi nilai motivasi inspirasional yang diterapkan pihak pimpinan di dalam instansi maka akan semakin mendorong karyawan untuk menjadi lebih termotivasi dalam bekerja sama sehingga meningkatkan sikap baik dari para rekan kerja dalam meraih tujuan instansi.

Keterangan ini sejalan dengan riset sebelumnya oleh Atmojo (2012); Hutagalung *et al.*, (2020) serta Susiawan & Muhid (2015) memperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional Bass yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mencapai tujuan organisasi yang salah satunya merupakan kepuasan kerja (Harsoyo, 2022).

4.9.2 Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Uji hipotesis membuktikan bahwa perilaku organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi implementasi perilaku organisasi akan semakin meningkatkan nilai kepuasan kerja yang dirasakan pihak karyawan. Ketika komitmen pada perjanjian kerja, profesional dalam bekerja, bekerja secara maksimal, amanah pada pekerjaan dan tingkat loyalitas pada organisasi itu tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

Semakin tinggi sikap profesionalisme pihak karyawan didukung dengan pelaksanaan kerja secara maksimal dan konsisten akan semakin meningkatkan nilai kepuasan karyawan terhadap gaji beserta insentif yang diberikan instansi. Semakin tinggi sikap amanah karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan maka akan mendorong munculnya sikap baik rekan kerja di dalam melaksanakan pekerjaan guna meraih tujuan instansi. Sikap karyawan yang semakin loyal dan setia terhadap organisasi maka akan semakin mendorong munculnya lingkungan kerja yang

semakin kondusif dari waktu ke waktu.

Penjelasan ini sesuai dengan analisis pada studi sebelumnya oleh Andika *et al* (2019) Dasuki *et al* (2019) dan Saifullah *et al* (2015) yang menyimpulkan bahwa perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan Teori X dan Y McGregor yang menjelaskan bahwa pandangan manajemen terhadap karyawan dapat mempengaruhi perilaku mereka. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung pandangan Y, di mana karyawan dianggap memiliki motivasi intrinsik dan ingin berkontribusi secara positif (Daud & Nurachadijat, 2023).

4.9.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Ini berarti bahwa semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional dari pihak pimpinan maka akan semakin meningkatkan nilai kinerja SDM secara berkelanjutan. Ketika rasa toleransi, kepedulian individu, stimulus intelektual serta motivasi inspiratif dari pemimpin itu tinggi maka kinerja SDM akan semakin meningkat. Sikap toleransi yang kuat dan berkelanjutan disertai dengan sikap *individual consideration* yang baik oleh pihak pemimpin maupun leader akan semakin meningkatkan nilai kualitas hasil kerja yang ampu dihasilkan pihak karyawan.

Semakin tinggi kemampuan pemimpin di dalam memberikan stimulus intelektual kepada para karyawan akan semakin meningkatkan kapabilitas karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat sehingga tingkat kuantitas pekerjaan yang terselesaikan dapat semakin tinggi. Nilai kemampuan

pimpinan yang semakin tinggi di dalam memberikan motivasi serta menjadi inspirasi bagi para karyawan akan semakin meningkatkan rasa semangat dan motivasi diri karyawan sehingga tingkat ketepatan penyelesaian tugas dapat dilakukan secara lebih maksimal.

Keterangan ini sesuai dengan kesimpulan pada studi terdahulu oleh Hutagalung *et al* (2020); Manzoor *et al* (2019) serta Putri & Soedarsono (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini juga sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional Bass yang menyatakan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional dengan menyajikan visi yang inspiratif, memberdayakan karyawan, memberikan perhatian, dan merangsang pemikiran kreatif, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, motivasi serta kinerja SDM secara berkelanjutan.

4.9.4 Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis membuktikan bahwa perilaku organisasi memberikan pengaruh positif signifikan terhadap nilai kinerja SDM yang berarti bahwa semakin tinggi nilai perilaku organisasi yang diterapkan maka akan semakin meningkatkan nilai kinerja SDM bagi instansi secara berkelanjutan. Ketika komitmen pada perjanjian kerja, profesional dalam bekerja, bekerja secara maksimal, amanah pada pekerjaan dan tingkat loyalitas pada organisasi itu tinggi maka akan meningkatkan kinerja SDM secara berkelanjutan. Nilai komitmen karyawan terhadap perjanjian kerja yang semakin tinggi serta sikap profesionalisme kerja yang semakin baik akan meningkatkan nilai kualitas hasil kerja yang

diberikan konsumen terhadap pihak perusahaan.

Sikap karyawan yang bekerja secara maksimal dan lebih konsisten didukung dengan sikap amanah dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan akan semakin meningkatkan nilai kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Sikap loyalitas yang tinggi dari pihak karyawan terhadap instansi akan semakin mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih giat sehingga nilai ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dapat semakin konsisten dari waktu ke waktu.

Hasil ini sesuai dengan hasil analisis terdahulu oleh Diamantidis & Chatzoglou (2019); Saputra et al (2016) dan Sinulingga & Aseanty (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kemudian hasil analisa ini juga sesuai dengan teori teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Teori X mengasumsikan bahwa karyawan secara alamiah tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya jika mungkin, sehingga memerlukan pengawasan yang ketat (Daud & Nurachadijat, 2023).

Sebaliknya, Teori Y menganggap bahwa karyawan cenderung memiliki motivasi intrinsik, ingin berkontribusi, dan dapat mencapai tingkat kreativitas dan kinerja yang tinggi jika diberikan kebebasan dan tanggung jawab. Dalam konteks ini, perilaku organisasi yang mencerminkan asumsi Teori Y, seperti memberikan otonomi, memberdayakan karyawan, dan memberikan tanggung jawab yang signifikan, dapat memotivasi SDM untuk berkinerja tinggi. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat membentuk budaya yang mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja SDM dan menciptakan lingkungan kerja yang

memungkinkan pertumbuhan dan prestasi individu (Daud & Nurachadijat, 2023).

4.9.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis riset membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif signifikan pada tingkat kinerja SDM yang berarti bahwa semakin tinggi nilai kepuasan kerja yang dirasakan maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM terhadap instansi. Ketika rasa puas karyawan terhadap pekerjaan, gaji dan insentif, diperolehnya rekan kerja yang baik serta didukung lingkungan kerja yang kondusif semakin tinggi maka nilai kinerja SDM menjadi semakin meningkat.

Semakin tinggi rasa puas karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan serta hasil kerja yang mampu diraih didukung dengan nilai gaji dan insentif yang sesuai maka akan semakin meningkatkan kualitas hasil pekerjaan yang mampu diberikan karyawan terhadap pihak instansi organisasi. Semakin baik sikap yang diberikan sesama rekan kerja karyawan di dalam instansi maka akan semakin meningkatkan nilai kuantitas pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh karyawan pada periode waktu tertentu.

Adanya lingkungan kerja yang kondusif serta stabil akan memberikan rasa nyaman dan rasa tenang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dimana hal ini kemudian mendorong karyawan untuk semakin baik dalam bekerja sehingga tingkat ketepatan waktu penyelesaian tugas menjadi semakin konsisten. Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis studi terdahulu oleh Diamantidis & Chatzoglou (2019); Saputra *et al* (2016) dan Sinulingga & Aseanty (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

Hasil ini juga sesuai dengan teori X dan Y Dalam konteks ini, pendekatan yang mengadopsi asumsi Teori Y, dengan memberikan otonomi, mendukung pengembangan individu, dan memberikan peluang pertumbuhan, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diakui dan diberdayakan cenderung lebih puas, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada kinerja SDM. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan kerja berbasis Teori Y, organisasi dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal dan mencapai kinerja yang optimal.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil terkait hasil analisis penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif pada kepuasan kerja yang berarti semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional meningkatkan nilai kepuasan kerja karyawan. Semakin rendah implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin menurunkan nilai kepuasan kerja.
2. Perilaku organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Semakin tinggi perilaku organisasi akan semakin meningkatkan kepuasan kerja. Semakin rendah perilaku organisasi akan semakin menurunkan nilai kepuasan kerja karyawan.
3. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja SDM. Semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan nilai kinerja SDM. Semakin rendah implementasi kepemimpinan transformasional akan semakin menurunkan nilai kinerja SDM.

4. Perilaku organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Nilai perilaku organisasi yang semakin tinggi akan semakin meningkatkan nilai kinerja SDM. Nilai perilaku organisasi yang semakin rendah akan semakin menurunkan nilai kinerja SDM secara berkelanjutan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja SDM. Semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin meningkatkan nilai kinerja SDM. Semakin rendah rasa kepuasan karyawan maka akan semakin menurunkan nilai kinerja SDM.
6. Kepuasan kerja dapat menjadi mediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional pada kinerja SDM. Artinya semakin tinggi implementasi kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan nilai kepuasan kerja dimana nilai kepuasan kerja yang meningkat kemudian mendorong nilai kinerja SDM yang semakin baik.
7. Kepuasan kerja juga dapat menjadi mediasi pengaruh tidak langsung antara perilaku organisasi terhadap kinerja SDM. Artinya semakin tinggi penerapan perilaku organisasi akan semakin mendorong nilai kepuasan kerja karyawan meningkat dimana peningkatan pada kepuasan kerja kemudian mendorong tingkat kinerja SDM karyawan terhadap instansi menjadi semakin tinggi.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan terkait hasil analisis riset ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Nilai indikator dari variabel kepemimpinan transformasional yaitu rasa toleransi yang tinggi terbukti menghasilkan indeks penilaian rata-rata yang lebih rendah dari indikator lainnya maka dari itu sebaiknya pihak instansi menerapkan pelatihan khusus yang menekankan pentingnya toleransi dan keberagaman, hingga penilaian kesadaran pribadi pimpinan terhadap perbedaan. Kemudian instansi menekankan para pimpinan untuk mengimplementasikan komunikasi terbuka, dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan nilai toleransi pimpinan terhadap pihak karyawan.
2. Nilai indikator dari variabel perilaku organisasi yaitu loyal terhadap organisasi terbukti menghasilkan indeks penilaian rata – rata yang lebih rendah dari indikator lainnya maka dari itu sebaiknya pihak instansi memperluas peluang pengembangan karir dan peningkatan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi dapat memberikan dorongan positif terhadap loyalitas. Kemudian memberikan pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi individu, baik melalui insentif finansial maupun pengakuan non-finansial, dapat memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

3. Nilai indikator variabel kepuasan kerja yaitu lingkungan kerja yang kondusif menghasilkan nilai indeks rata – rata yang lebih rendah dibandingkan nilai indikator lainnya. Maka dari itu sebaiknya pihak instansi mengimplementasikan kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dapat menciptakan lingkungan yang sehat dan berdaya tahan serta membangun komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan transparansi, mengurangi ketidakpastian, dan memperkuat kepercayaan.
4. Nilai indikator kualitas hasil kerja pada variabel kinerja SDM terbukti memperoleh nilai indeks rata – rata yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak instansi sebaiknya lebih berfokus pada pengembangan keterampilan dan peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam kualitas kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Riset ini tentu mempunyai keterbatasan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Nilai *adjusted R-square* yang dihasilkan untuk model 1 sebatas 48 % dan model 2 adalah 58,5 %. Untuk nilai *adjusted R-square* yang dihasilkan untuk model 1 sebatas 48 % sehingga relatif rendah. Maka dari itu sebaiknya perlu dilakukan analisis penelitian dengan ditambahkan variabel – variabel lain untuk diteliti di luar variabel

studi yang ada pada penelitian ini.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk melengkapi nilai keterbatasan pada riset ini maka sebaiknya pihak peneliti di masa mendatang:

1. Menambah jumlah variabel manajemen SDM yang diteliti menjadi lebih dari 4 variabel sehingga dapat memperoleh nilai hasil uji koefisien determinasi yang lebih tinggi. Untuk variabel yang disarankan untuk diteliti adalah stress kerja dan kepribadian diri dikarenakan dua aspek ini dapat menjadi hal dasar realisasi kinerja karyawan secara berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Andika, Rindi, Widjarnako, Bambang, & Ahmad, Rizal. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 1689–1699.
- Anggraeni, Lista Sefti, Basalamah, M. Ridwan, & Eka Farida. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Inkor Bola Pacific Pasuruan). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 10(5), 141–154.
- Asbari, Masduki, Purwanto, Agus, & Santoso, Priyono Budi. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Pontianak*, 7(3), 62–69.
- Astuti, Maya Dwi, Haryono, Andri Tri, & Warso, M. Mukery. (2017). Analisis Pengaruh Rekrutmen Kemampuan, Kepribadian, Motivasi, Komitmen Terhadap Kinerja SDM Pada Pt Bina Jasa Sumber Sarana. *Manajemen Fakultas Ekonomi*, 1(3), 1–7.
- Atmojo, Marnis. (2012). the Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universitas Riau, Riau*, 5(2), 2019.
- Bahri, Syaiful, & Nisa, Yuni Chairatun. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Buil, Isabel, Martínez, Eva, & Matute, Jorge. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(3), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chen, Yu hsun, Ceccarelli, Marco, & Yan, Hong sen. (2018). A historical study and mechanical classification of ancient music-playing automata. *Mechanism and Machine Theory*, 121, 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.mechmachtheory.2017.10.015>

- Ćulibrk, Jelena, Delić, Milan, Mitrović, Slavica, & Ćulibrk, Dubravko. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(12), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Dasuki, Peddy HF, Destyan, Gema Dwiprakasa, & Albasyiroh, Anti Nurul Azizah. (2019). Pengaruh Etilaku Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Lotte Grosir Bandung. *Co-Management*, 1(10), 279–288.
- Daud, Daud, & Nurachadijat, Kun. (2023). Peningkatan Motivasi Kerja Guru Ditinjau Dari Kepemimpinan Kepala Sekolah. *SIMPATI: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Bahasa*, 1(3), 1–13.
- Diamantidis, Anastasios D., & Chatzoglou, Prodromos. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Fattah, A. Hussein. (2017). The Effect of Organizational Culture, Leader Behavior, Self-Efficacy, and Job Satisfaction on Job Performance of The Employees. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 102. <https://doi.org/10.26737/jtmb.v3i2.212>
- Ghozali, Imam. (2014). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. In *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
- Harsoyo, Roni. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Hutagalung, Dhaniel, Asbari, Masduki, Fayzhall, Miyv, Ariyanto, Eny, Agistiawati, Eva, Sudiyono, Rachma Nadhila, Waruwu, Hatoli, Goestjahjanti, Francisca Sestri, Winanti, & Yuwono, Teguh. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326.
- Iznillah, M. luthfi. (2015). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, Teknologi Informasi, dan Komunikasi Terhadap Kesiapan Pemerintah Dalam Menerapkan Standar Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrual (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir). *JOM FEKON*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Kawiana, IGede Putu, Riana, I. Gede, Rihayana, I. Gede, & Adi, I. Nyoman Rasmen. (2020). How Transformational Leadership Intensify Employee Performance Mediating By Job Satisfaction. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 454–468. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>
- Kurniawan, Dezi, Ernawati, & Giatman. (2021). Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Kesiswaan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(1), 2149–2156.
- Kusumawati, Diah Ayu. (2015). Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi. *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM) Unissula Semarang*, 2(1), 233–242.
- Manzoor, Faiza, Wei, Longbao, Nurunnabi, Mohammad, Subhan, Qazi Abdul, Shah, Syed Irshad Ali, & Fallatah, Samaher. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mondiani, Tria. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Pln (Persero) Upj Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume*, 1(1), 46–54.
- Muhammad, Saeed, Anjum, Temoor, & Afridi, Fahad Khan. (2020). Impact of Transformational Leadership on Project Success: Mediating Role of Work Engagement. *PJAE*, 17(6), 7460–7476.
- Murtani, Alim. (2017). Pengaruh Pengembangan Karyawan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt . Bank Sumut Syariah Cabang Medan. *Jurnal Al-Qasd*, 1(2), 177–188.
- Nasillojevich, U. B. (2020). Theoretical Aspects of Organizational Behavior and Corporate Culture. *Economics and Innovative Technologies*, 4(2), 1–8.
- Nugroho, Edi Marno, & Paradifa, Renjana. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168.
- Prabowo, Thoni Setyo, Noermijati, & Irawanto, Dodi Wirawan. (2018). Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1), 171–178.

- Puspitasari, Dwi, Hendrayady, Agus, & Edison. (2020). Hubungan Motivasi Pelayanan Publik Dan Perilaku Organisasi Positif Dengan Kinerja Pegawai Puskesmas Kundur Barat Kabupaten Karimun. *Universitas Maritim Raja Ali Haji*, 1(2), 256–264.
- Putri, Mariza Duma, & Soedarsono, Dewi K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *E-Proceeding of Management* :, 4(3), 2541–2546.
- Rajagukguk, Tiur. (2017). Pengaruh Perilaku Organisasi Terhadap Prestasi Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (PERSERO) MEDAN Tiur Rajagukguk. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 124–137.
- Saifullah, Nasir, Alam, Muhammad, Zafar, Muhammad Wasif, & Humayon, Asad Afzal. (2015). Job Satisfaction: A Contest Between Human And Organizational Behavior. *International Journal of Economics and Research - IJER*, 6(2), 45–51.
- Saputra, Agus Tunggal, Bagia, I. Wayan, & Yulianthini, Ni Nyoman. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganेशha*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.34007/ebmsj.v1i1.3>
- Siagian, Tomy Sun, & Khair, Hazmanan. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Sinulingga, Aginta Chairunnisa, & Aseanty, Deasy. (2017). Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afeksi Antara Caring Climate Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(2), 187–200.
- Sodiq, Hika Matul Muka Romah. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Bagian Lapangan PT Artanusa Beton Samarinda. *E-Journal Administrasi Bisnis*, 9(2), 153–160.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D. In *Alfabeta*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1410873>
- Susiawan, Susilo, & Muhid, Abdul. (2015). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(3), 304–313. <https://doi.org/10.30996/persona.v4i03.725>

Uddin, Md Aftab, Mahmood, Monowar, & Fan, Luo. (2018). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management: An International Journal*, 1–23. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>

Wijayaningrum, Ayudya, & Widiastuti, Erni. (2021). Pengaruh Perilaku Organisasi Kolegial, Ukuran Penilaian Kinerja, Dan Pengelolaan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Produktivitas Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Surakarta. *Surakarta Management Journal*, 3(1), 32–42.

