

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEPUASAN KERJA**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Reza Fauzan

NIM. 20402200147

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN


TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEPUASAN KERJA**

Disusun Oleh:

Reza Fauzan

NIM. 20402200147



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

Semarang, Mei 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si

NIK. 210491020

HALAMAN PENGESAHAN

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA

Disusun Oleh:

Reza Fauzan

NIM. 20402200147


Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal Mei 2024

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing,

Penguji I


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210491020


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II


Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028


PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Reza Fauzan
NIM : 20402200147
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “**Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Mei 2024
Pembimbing Saya yang menyatakan,


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK : 210490020


Reza Fauzan
NIM. 20402200147

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبنوع الإسلامية

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Reza Fauzan

NIM : 20402200147

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



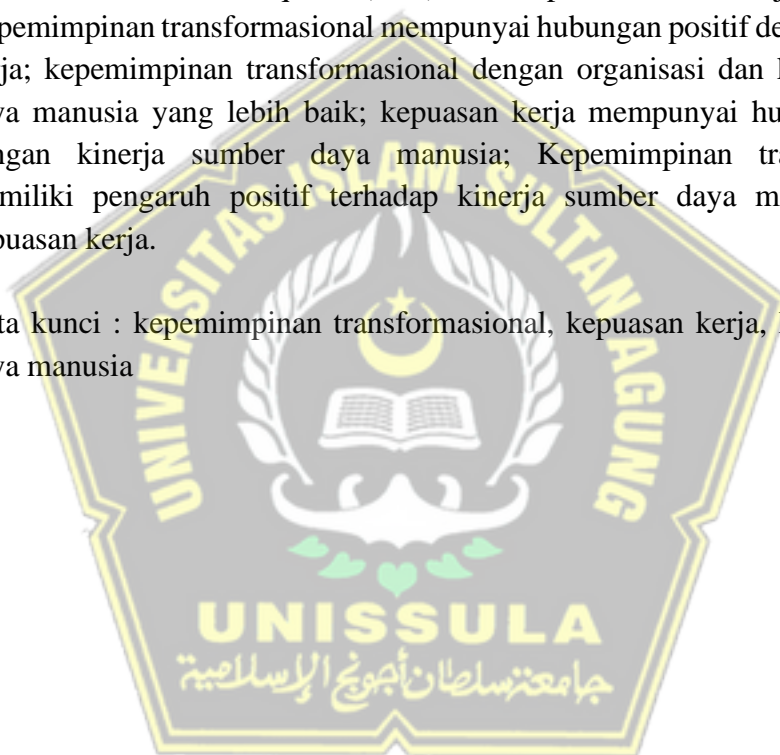
Reza Fauzan

NIM. 20402200147

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel yang relevan. Kami percaya bahwa hasil penelitian akan berguna dalam mendorong para manajer untuk mengembangkan langkah dan strategi yang akan mengarah pada perubahan kinerja dan pengembangan karyawan. Penelitian dilakukan di Kantor Kecamatan Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dengan sampel sebanyak 80 partisipan. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode statistik dan metode pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha dan uji validitas menggunakan korelasi dan diskriminan. Pengujian menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja; kepemimpinan transformasional dengan organisasi dan kinerja sumber daya manusia yang lebih baik; kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja sumber daya manusia; Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dengan kepuasan kerja.

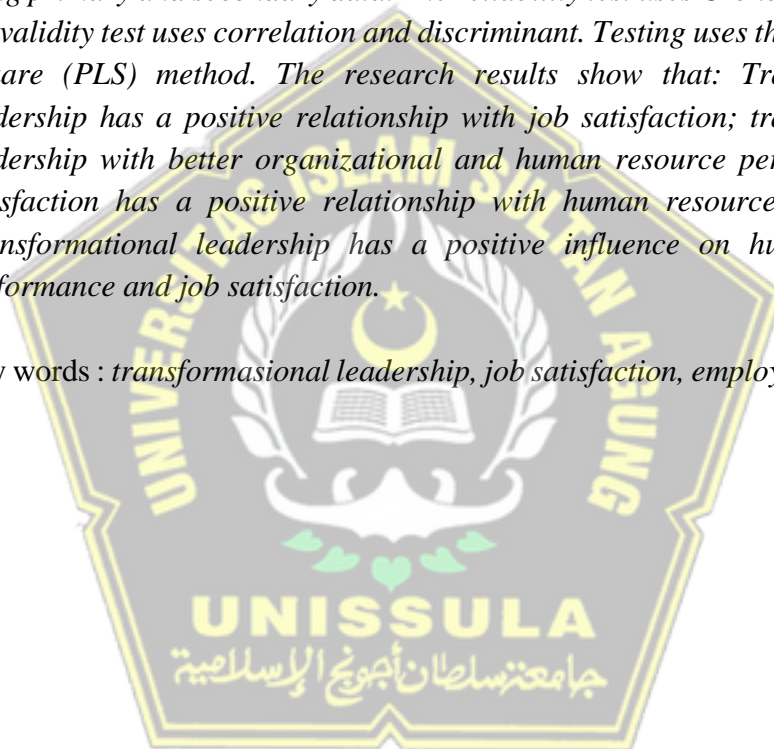
Kata kunci : kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja sumber daya manusia



ABSTRACT

This research aims to determine the effect of transformational leadership on employee performance and job satisfaction as relevant variables. We believe that the research results will be useful in encouraging managers to develop steps and strategies that will lead to changes in employee performance and development. The research was conducted at the District Office of the Regional Government of West Kotawaringin Regency with a sample of 80 participants. The method in this research uses statistical methods and data collection methods using primary and secondary data. The reliability test uses Cronbach Alpha and the validity test uses correlation and discriminant. Testing uses the Partial Least Square (PLS) method. The research results show that: Transformational leadership has a positive relationship with job satisfaction; transformational leadership with better organizational and human resource performance; job satisfaction has a positive relationship with human resource performance; Transformational leadership has a positive influence on human resource performance and job satisfaction.

Key words : *transformational leadership, job satisfaction, employee performance*



KATA PENGANTAR

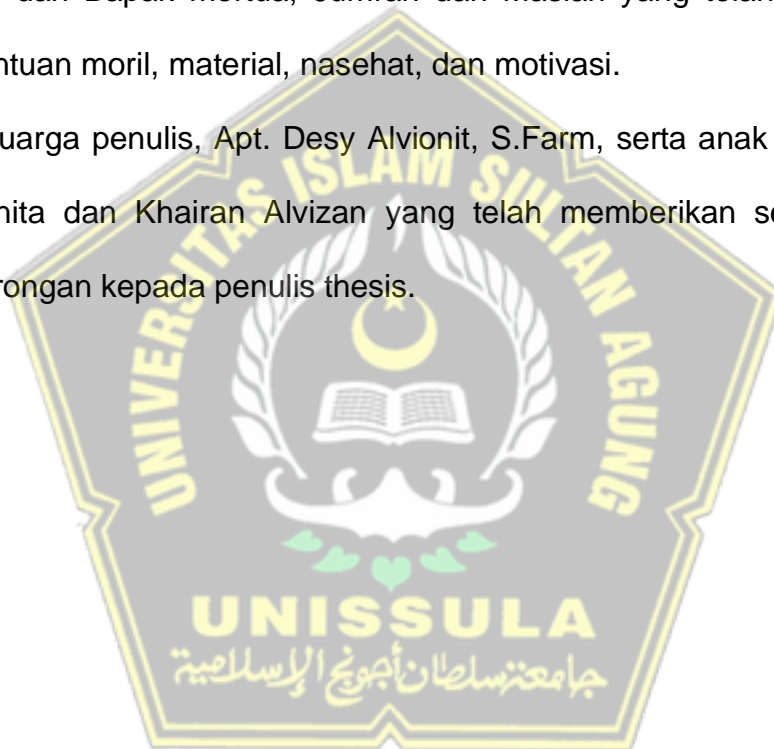
Penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas nikmat, rahmat, hidayah dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menlruaikan thesis yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA”**. Penulisan Thesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Sebagai seorang manusia yang jauh dari kata sempurna maka penulis menyadari bahwa masih terdapat kekeliruan dan kekurangan dalam penyusunan Thesis ini. Namun dengan bantuan, bimbingan dan kerjasama berbagai pihak, kekurangan dan kendala tersebut dapat diatasi dan diatasi seiring berjalannya waktu.

Selanjutnya penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan arahan penulis hingga penyusunan Thesis ini hingga selesai;
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sulatan Agung Semarang yang telah memberi masukan dan saran.

3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen yang membantu penulis dalam penulisan thesis ini.
4. Ibunda tercinta Ruhayah, SE, Ayahanda Tipto Zani, SE, beserta adik-adik terkasih Rizky Fauzi dan Riyaz Fariz yang sangat banyak memberikan doa, motivasi dan semangat yang tulus disepanjang perjalanan hidup penulis.
5. Ibu dan Bapak mertua, Jumrah dan Maslan yang telah memberikan bantuan moril, material, nasehat, dan motivasi.
6. Keluarga penulis, Apt. Desy Alvionit, S.Farm, serta anak kami Clemira Fanita dan Khairan Alvizan yang telah memberikan semangat dan dorongan kepada penulis thesis.



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN THESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSCTARCT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	5
2.2 Kepuasan Kerja.....	7
2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	9
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	11
2.4.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	11
2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	12
2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia	12
2.5 Model Empirik penelitian.....	13
BAB III : METODE PENELITIAN	14
3.1 Jenis Penelitian	14
3.2 Variabel dan Indikator	14
3.3 Sumber Data	16
3.4 Metode Pengumpulan Data	16
3.5 Responden	16
3.6 Teknik Analisis	17
3.6.1 Pengujian Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	19

3.6.2 Evaluasi Model.....	21
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN.....	24
4.1 Gambran Umum Responden.....	14
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	15
4.3 Pengujian Outer Model.....	27
4.4 Hasil Pengujian Struktural Model (Inner Model).....	30
4.5 Pengujian Hipotesis.....	31
4.6 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	32
4.7 Hasil Pengujian R Square.....	32
4.8 Pembahasan.....	33
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	36
5.1 Kesimpulan.....	36
5.2 Saran.....	36
5.3 Keterbatasan Penelitian dan future Research.....	36
DAFTAR PUSTAKA.....	38
KUISIONER PENELITIAN.....	40



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian.....	16
Tabel 4.1 : Profil Responden.....	24
Tabel 4.2 : Deskripsi Variabel Penelitian.....	26
Tabel 4.3 : Hasil Pengukuran Variabel (outer model).....	28
Tabel 4.4 : Discriminan Validity.....	29
Tabel 4.5 : Patch Coefisien.....	30
Tabel 4.6 : Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	32
Tabel 4.7 : Hasil Uji R Square.....	33



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 : Model Struktural.....30



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Faktor dalam mewujudkan keberhasilan suatu organisasi serta dapat aset dan investasi utama yang sulit ditiru pesaing, sumber daya manusia adalah kuncinya. Manusia menjadi perencana, pengawas, dan pelaksana dalam organisasi. Setiap tindakan yang dilakukan oleh organisasi ditentukan oleh manusia sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Hasil kerja dari sumber daya manusia akan berbeda pada setiap individu. Hasil kerja terbaiklah yang akan mengantarkan organisasi mencapai tujuan dan sasarannya. Kontribusi sumber daya manusia bagi pelaksanaan tugas organisasi yang terukur disebut kinerja. Kinerja menggambarkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas ditinjau dari aspek kualitas dan kuantitas (Wahidya & Sunanda, 2020). Jika manusia adalah inti dari organisasi, maka kinerja adalah ukuran kualitas dari manusia itu sendiri.

Pemimpin adalah manusia yang memiliki kemampuan lebih besar dalam mempengaruhi keputusan organisasi dan manusia lain dalam organisasi. Organisasi dengan ukuran yang besar, dapat dipastikan semakin beragam masalah yang dihadapi oleh manajemennya. Masalah pada manajemen memaksa pimpinan untuk mencapai kualitas yang mereka butuhkan, yang dapat mendorong karyawan supaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia sebagai upaya mencapai tujuan organisasi. Faktor lain dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia menurut Stephen Robbins P & Timothy A Judge, (2015) adalah kepuasan kerja dan faktor yang mempengaruhinya adalah

kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, rekan kerja, dan promosi. Kepuasan kerja adalah gambaran apa yang dirasakan individu tentang apa yang dikerjakannya. Kepuasan kerja yang positif berdampak langsung dengan hasil kinerja yang positif, begitu pula sebaliknya Michael Armstrong, (2015). Dalam pelaksanaannya, setiap individu akan merespon berbeda terhadap Kepemimpinan Transformasional dalam organisasinya. Dalam penelitiannya Rivai, (2020) menyatakan Kepemimpinan Transformasional signifikan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Namun, Amy Nurhuda, (2019) dalam temuannya mengatakan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia,

Seperti organisasi lainnya, organisasi pemerintahan yang berfokus pada penyelenggaraan negara juga harus meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Setiap tahun selalu meningkatkan capaian-capaian kinerja untuk menjamin terselenggaranya pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Kerananya selalu mencari cara baru dalam pelaksanaan tugas keseharian bagi ASN yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja. Kabupaten Kotawaringin Barat memiliki target akuntabilitas A atau 90 poin, berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2017-2022. Aplikasi berbasis internet E-sakip dihadirkan untuk membantu para ASN dalam melaporkan setiap pencapaian dan kendala dalam pelaksanaan rencana aksi (RA) sesuai dengan Perjanjian Kerja (PK). Namun sampai pada akhir pelaksanaannya Kabupaten Kotawaringin Barat hanya mampu mencapai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (AKIB) B atau dibawah 90 poin. SKPD yang tidak mencapai target SAKIP yang memiliki karakteristik yang sama serta nilai dalam range yang sama adalah Kecamatan Arut Utara dengan nilai CC atau 60

poin dan Kecamatan Arut Selatan dengan nilai CC atau 57,15. Beberapa faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target kinerja ialah, : 1) Gaya kepemimpinan belum mampu menggerakkan sumber daya manusia pada pencapaian target, 2) Rendahnya rasa kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaan dan mengejar target program.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan keadaan lapangan dan perbedaan pendapat penelitian sebelumnya, maka masalah pada studi ini adalah “Bagaimana model peningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia”. Oleh karena itu, pertanyaan penelitiannya adalah::

- 1) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia
- 2) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja
- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia

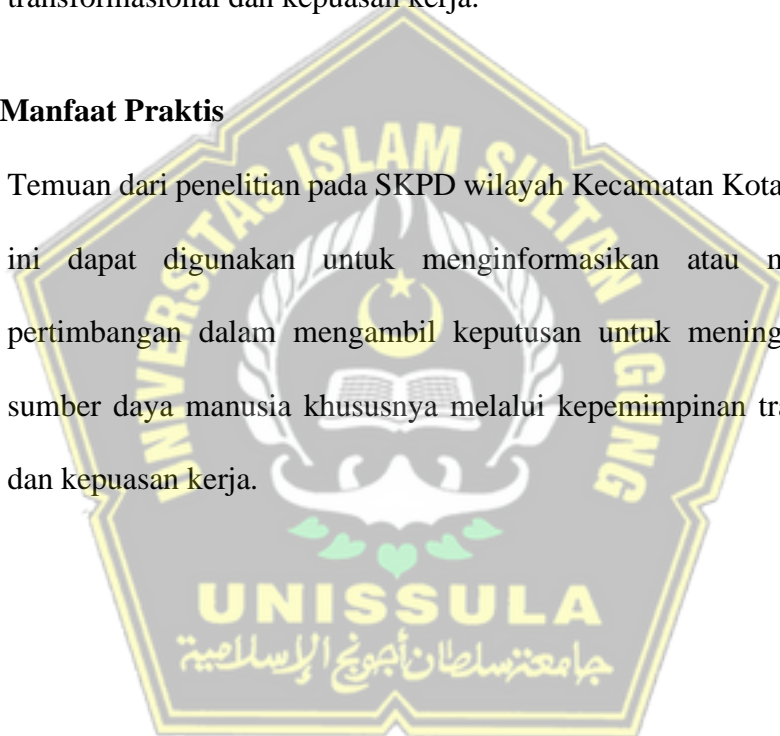
1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Dari segi akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sebagai model untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Temuan dari penelitian pada SKPD wilayah Kecamatan Kotawaringin Barat ini dapat digunakan untuk menginformasikan atau menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia khususnya melalui kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia adalah ukuran kualitas dan kuantitas hasil yang mampu dicapai individu atau kelompok dalam melakukan kegiatan tertentu yang dipengaruhi oleh kemampuan alamiah ataupun kemampuan yang didapatkan melalui proses pendidikan dan pengalaman. Kinerja sumber daya manusia seseorang ditentukan oleh kualitas dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan tanggungjawabnya. Keinginan untuk berprestasi dan motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan merupakan tolok ukur dari kinerja (Saman, 2020); Kinerja sumber daya manusia juga diartikan sebagai berapa banyak nilai pada kuantitas, kualitas serta waktu yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Kuantitas adalah nilai pendekatan perhitungan bagaimana seseorang individu dapat mencapai tujuan tertentu, dan kualitas adalah seperti apa orang tersebut melaksanakan tujuan tersebut (Anders Ericsson & Harwell, 2019); Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja yang dapat dilakukan secara kualitas dan kuantitas oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, tergantung pada wewenang, peran dan tanggung jawabnya, untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, tanpa melampaui batas. menurut hukum dan etika serta moralitas (Moehariono, 2014), Sedangkan menurut Amri dan Ramdani (2021) Kinerja sumber daya manusia dapat diartikan sebagai standar kerja yang mencakup jabatan atau peran seseorang

didalam suatu organisasi yang dapat diterima atau ditolak dalam mencapai Visi & Misinya. Dapat disimpulkan bahawa Kinerja sumber daya manusia merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja seseorang atau kelompok dipengaruhi oleh kemampuan alamiah maupun kemampuan yang dilatih sesuai dengan tugas dan tanggungjawab serta dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku.

Beberapa indikator kinerja sumber daya manusia (Maryani et al., 2021) dilakukan pengukuran dengan pendekatan; a) Kualitas, yaitu tingkat hasil kerja diukur dari penilaian pimpinan terhadap kesempurnaan tugas dilihat dari keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia, b) Kuantitas, yaitu tingkat hasil kerja yang dihasilkan, umumnya dinyatakan dalam satuan pengukuran berupa jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, c) Ketepatan waktu, yaitu satuan penyelesaian pekerjaan dalam waktu tertentu sesuai standar pencapaian waktu yang disepakati untuk menyelesaikan pekerjaan, d) Efektivitas yaitu penghematan penggunaan sumber daya organisasi yang digunakan secara maksimal untuk meningkatkan hasil kerja, e) Kemandirian, yaitu tingkat pemahaman sumber daya manusia yang dapat menjalankan tugas dan komitmen kerjanya. Ini merupakan tingkatan dimana sumber daya manusia memiliki pemahaman yang baik untuk bekerja dengan instansi dan melaksanakan tanggung jawab terhadap organisasi; Indikator Kinerja sumber daya manusia menurut Khaerul Umam (2012) , Pertama adalah penilaian kerja secara Kualitas, yang meliputi : Tanggung Jawab, yaitu kemampuan menghadapi segala keadaan kerja, Standar

Kualitas, yaitu kemampuan mencapai hasil kerja sesuai permintaan, Menyelesaikan pekerjaan .Hasil kerja secara kuantitas, yang meliputi : Tepat Waktu, yaitu menyelesaikan dalam waktu tertentu, Kecepatan Kerja, berhubungan dengan respon terhadap pekerjaan; Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa indikator penilaian kinerja sumber daya manusia adalah :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesempurnaan seseorang melaksanakan/ menyelesaikan apa yang menjadi pekerjaannya, 2) Kuantitas, yaitu berapa banyak waktu yang diperlukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Kecepatan kerja menggambarkan kuantitas setiap individu, 3) Pelaksanaan tugas, yaitu tingkat kemampuan seseorang melakukan suatu kerjaan dengan tepat/ akurat atau mengurangi kesalahan, dan 4) Tangung jawab, yaitu tingkat kesadaran akan tugas untuk melaksanakan pekerjaan yang disepakati bersama perusahaan. Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat digunakan indikator kinerja secara umum yaitu 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Tanggungjawab dan 4) Ketepatan Waktu.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah cerminan psikologis seseorang tentang hasil pekerjaannya. Tingkatan dari kepuasan itu sendiri sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipercaya dalam dirinya, karena itu kepuasan kerja seseorang akan sangat berbeda pada setiap individunya. (Tjuju Yuniarsih, 2017); Kepuasan kerja adalah perasaan / rasa dalam diri individu yang mendukung ataupun yang tidak mendukung dirinya dalam hubungannya dengan pekerjaannya. Perasaan tentang pekerjaan melibatkan aspek seperti gaji, pengembangan karir,

lingkungan kerja, penempatan kerja, dan jenis pekerjaan (Mangkunegara, 2017); Kepuasan kerja mencerminkan rasa (*feel*) afektif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Umumnya menunjukkan perasaan puas atau tidak puas dengan seluruh aspek pekerjaannya, kemudian puas atau tidak puas terhadap aspek spesifik di dalam pekerjaannya yang meliputi rekan kerja, gaji, dan lingkungan fisik (Laila Refiana Said, 2020) Kepuasan Kerja adalah respon emosional individu terhadap aspek pada pekerjaannya. Sebuah perasaan tentang nyaman atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap yang menggambarkan penilaian dirinya terhadap jumlah fasilitas/kegunaan yang diperoleh dan jumlah yang mereka perkirakan dapat diperoleh (Afandi, 2018). Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dipengaruhi oleh usahanya sendiri (*self*) dan didukung oleh faktor luar seperti sifat pekerjaan, hasil pekerjaan, dan pekerjaan itu sendiri. Ketika seseorang bergabung dengan suatu organisasi, mereka membawa serta gambaran keinginan, kebutuhan, dan pengalaman kerja sebelumnya yang menginformasikan prospek pekerjaannya. (Sinambela, 2018); berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon perasaan dalam diri individu terhadap apa yang dikerjakannya dipengaruhi oleh apa yang di inginkan dan dibutuhkan berbanding dengan keadaan sebenarnya.

Indikator kepuasan kerja menurut Konstanciak et all (2011) yaitu : 1) Mampu mengambil keputusan, 2) Bersedia mengemban tugas, 3) Memberi saran pada masalah, 4) hubungan baik dengan rekan kerja, 5) Setia pada pekerjaan; Menurut Sule dan Priansa (2018); Indikator Kepuasan Kerja yaitu

1) Gaji/ upah, 2) Supervise, 3) Promosi, 4) Tunjangan, 5) Penghargaan, 6) Prosedur dan Peraturan Kerja, 7) Rekan kerja, 8) Pekerjaan itu sendiri, 9) Komunikasi; Sedangkan menurut Ingaldi dan Dziuba (2020) Indikator kepuasan kerja adalah : 1) Peduli pada pekerjaannya, 2) memiliki energi dan sifat positif, 3) memiliki rasa tanggungjawab atas tugas , 4) pandangan yang baik atas pekerjaan. Berdasarkan pendapat ahli tersebut, penulis berpendapat bahwa untuk mengukur kinerja diperlukan indikator : 1) Peduli pada pekerjaannya, 2) Memiliki energi dan sifat positif, 3) Memberi saran pada masalah dan 4) Setia pada pekerjaan.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan hal-hal yang sesuai dengan kebutuhan pemberi perintah (pemimpin). Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan orang lain dan memungkinkan mereka menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.. Memasuki era digital 4.0 terjadi pergeseran nilai Perusahaan oleh sumber daya manusia terkhusus bagi generasi muda, yang mana sumber daya manusia unggulan sekarang lebih memilih pemimpin yang lebih fleksibel dalam memberikan keleluasaan bagi mereka untuk mengemban tanggungjawab atas pekerjaan dengan cara-cara baru yang lebih sesuai dan lebih disukai. Untuk itu pemimpin yang dapat mengkolaborasikan antara kebutuhan organisasi dengan cara memberikan tanggungjawab, fasilitas, dan arahan kepada sumber daya manusia dengan cara yang menyenangkan sangat dibutuhkan. Buil et al.,(2019), mengatakan bahwa Kepemimpinan

Transformasional merupakan gaya pemimpin tertentu yang bisa mempengaruhi sumber daya manusia dengan pendekatan yang dapat mengubah keinginan, perilaku, maupun minat staf ke arah yang di inginkan sehingga mampu memberikan motivasi pada sumber daya manusia untuk bekerja sesuai kebutuhan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Rivai, 2020) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berlawanan dengan kepemimpinan yang bertahan pada status quo. Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan autentik karena benar-benar memiliki tujuan dalam proses menggerakkan organisasi menuju tujuan yang sebelumnya tidak dapat dicapai. Menurut Wollah, Aprilia Lusiana et al (2020) Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang mampu membawa perubahan pada karyawannya dan menginspirasi karyawannya, misalnya dengan memotivasi karyawannya.; Dari definisi ahli-ahli dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah perilaku memimpin yang mampu mempengaruhi orang lain/ sumber daya manusia kearah pemenuhan kebutuhan organisasi menuju pencapaian baru dengan cara menginspirasi dan memberikan motivasi.

Indikator kepemimpinan Transformasional menurut Buil et al. (2019) adalah sebagai berikut : 1) pengaruh ideal, 2) motivasi yang menginspirasi, 3) stimulan intelektual, 4) memberikan pertimbangan pribadi; Menurut Wang dan Patiar (2020) indikator Kepemimpinan Transformatif adalah 1) membawa Visi berkarisma yang mempengaruhi orang lain, 2) perilaku yang menginspirasi, 3) Motivasi yang berkomitmen kuat pada visi, 4) mendorong pada inovasi dan kreativitas; sedangkan Menurut Bass dan Silin dalam (Yukl, 2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terbentuk dari empat

komponen: 1) Karisma, 2) Pertimbangan Individual, 3). Stimulasi Intelektual, 4) Inspirasional.. Dari definisi penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan untuk indikator Kepemimpinan Transformasional adalah : 1) Komunikasi visi organisasi secara jelas, 2) Memberi solusi dengan cara baru, 3) Menginspirasi bawahan, dan 4) Mendukung pengembangan diri bawahan.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Erni Aprida Hasibuan & Afrizal, (2019) dengan judul “Analisis Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara”. Penelitian tersebut memiliki kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif pada kinerja, dan kenaikan pada kinerja sumber daya manusia sangat berpengaruh bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kemudian penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” yang dilakukan oleh (Rizki Amelia, 2023) penelitian tersebut memiliki kesimpulan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan pada hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis :

“Hipotesis 1 : Bila kepuasan kerja sumber daya manusia semakin tinggi, maka kinerja sumber daya manusia akan semakin baik”

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasioanl terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian sebelumnya berhubungan dengan variabel dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Saroni et al., 2023) dengan judul “Pengaruh WFH dan Transformasional Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”, penelitian tersebut memiliki kesimpulan bahwa kepuasan kerja memediasi Kepemimpinan Transformasional. Kemudian penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM di Propinsi Banten” oleh (Kosasih, 2017) dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung oleh Kepemimpinan Transformasional. Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis :

“Hipotesis 2 : Bila Kepemimpinan Transformasional semakin baik, maka Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia akan semakin tinggi”

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja SDM

Penelitian sebelumnya yang membahas variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja dilakukan oleh (Saroni et al., 2023) dengan judul “Pengaruh WFH dan Transformasional Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”, menunjukkan adanya pengaruh positif dari Kepemimpinan

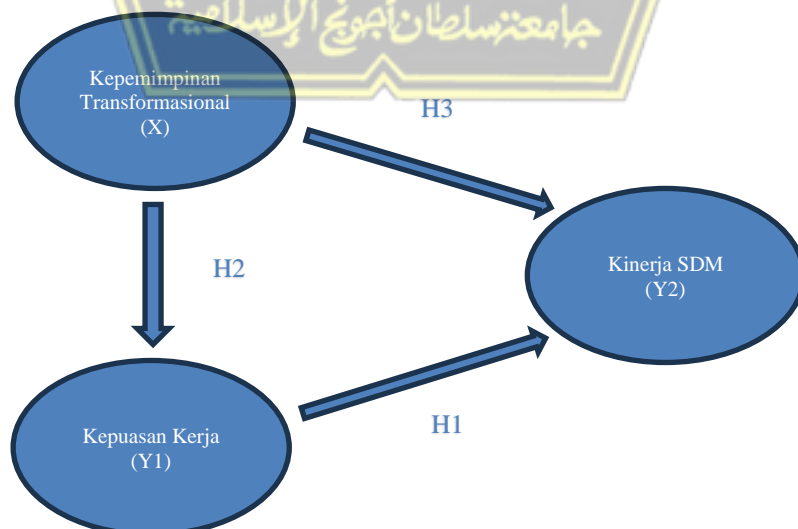
Transformasional pada Kinerja Sumber Daya Manusia. Puspitaria & Hendarsjah, (2022) menemukan bahwa Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi secara positif oleh Kepemimpinan Transformasional. Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis :

“Hipotesis 3 : Bila Kepemimpinan Transformasional semakin baik maka Kinerja Sumber Daya Manusia akan semakin tinggi”

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan penjelasan empiris hubungan antar penelitian sebelumnya, maka dapat dijelaskan hubungan antara kerangka konseptual dengan gambar 2.1 : pada gambar dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan Kepemimpinan Transformasioanal. Sedangkan Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi kepuasan kerja.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian dengan penjelasan (Eksplanatory Research). Singarimbun dan Effendi (2011) mengatakan eksplanatory adalah penelitian yang menjelaskan klausul antara variabel satu dengan lain dalam penelitian melalui pengujian hipotesis, kemudian dapat dijelaskan pengaruh dan hubungan dari variabel-variabelnya. Dari penelitian akan di ketahui hubungan variabel memperkuat atau memperlemah hipotesis yang di ajukan. Variabel tersebut mencakup : Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia. Adapun indikator masing-masing nampak pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<p>Kepemimpinan Transformasional</p> <p>adalah perilaku memimpin yang mampu mempengaruhi orang lain/ sumber daya manusia kearah pemenuhan kebutuhan organisasi menuju pencapaian baru dengan cara menginspirasi dan memberikan motivasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi visi organisasi secara jelas 2. Memberi solusi dengan cara baru 3. Menginspirasi bawahan 4. Mendukung pengembangan diri bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Imam Saroni et al, 2023 • Wang dan Patiar (2020)
2	<p>Kepuasan Kerja</p> <p>Respon emosional dalam diri seseorang terhadap apa yang dikerjakannya berdasarkan apa yang di diinginkan dan dibutuhkan berbanding dengan keadaan sebenarnya</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peduli pada pekerjaan 2. Memiliki sifat dan energi positif 3. Memberi saran pada masalah 4. Setia pada pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstanciak (2011) • Ingaldi (2020) • Wahidya (2020)
3	<p>Kinerja Sumber Daya Manusia</p> <p>Hasil kerja yang dicapai pegawai pada periode tertentu dalam rangka memenuhi tugas dan tanggung jawabnya terhadap organisasi.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Tanggung jawab 4. Ketepatan Waktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangkunegara (2017) • Tri Bodroastuti, et all (2020)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuisisioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

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

3.3 Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder.. Data primer menurut Widodo (2022) adalah data yang didapatkan langsung dari objeknya. Data primer pada studi ini yaitu : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Data sekunder menurut Widodo (2022) adalah data yang didapatkan dari sumber lain yang memiliki hubungan dengan objek. Data tersebut didapatkan dari Bagian Tata Usaha Kecamatan Arut Utara, Aplikasi MySAPK, E-kinerja dan referensi lain yang berhubungan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam studi ini yaitu penyebaran kuisisioner. Metode kuisisioner adalah metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan oleh peneliti. Pengumpulan kuisisioner pada studi ini dilakukan dengan menggunakan googleform dan angket.

3.5 Responden

Populasi adalah keseluruhan atau himpunan suatu objek dengan keadaan, ciri atau karakteristik yang sama (Widodo, 2022). Populasi pada penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara pada Kantor Kecamatan Arut Utara dan Kantor Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat pada tahun 2023 yang berjumlah 99 orang.

3.6 Teknik Analisis

Teknik analisis data akan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Metode PLS merupakan metode penelitian yang ampuh karena tidak bergantung pada bentuk maupun sebaran data, namun dapat berupa nominal, ordinal, interval dan rasio, serta ukuran sampelnya tidak perlu besar. (Imam Ghazali, 2006: 17-18). Pendekatan ini mengasumsikan bahwa semua variabel yang dihitung adalah variabel yang mempunyai kepentingan penjas. Pendekatan pendugaan variabel *latent* dalam PLS merupakan *exact* model regresi *linier*, sehingga dapat menghindari masalah yang tidak diketahui (*error*) dan memberikan gambaran lengkap tentang komponen skor. (Ghozali, 2006). PLS menggunakan algoritma tersendiri yang dimulai dari seri analisis dengan metode kuadrat terkecil (*ordinary least square*) sehingga kemungkinan salah identifikasi model tidak akan terjadi untuk model yang rekursif, juga tidak memberikan asumsi bentuk distribusi tertentu pada skala ukuran variabel.

Pendekatan *Partial Least Square (PLS)*, variabel laten dapat merupakan hasil cerminan dari indikatornya, dalam istilah lain yaitu sebagai indikator reflektif (*reflective indicator*). Konstruk juga bisa dibentuk dari formasi oleh indikatornya, atau istilah lain sebagai indikator formasi (*formative indicator*). *Partial Least Square (PLS)* pada prinsipnya adalah membantu peneliti menemukan nilai variabel untuk tujuan prediksi. Model standar mendefinisikan variabel laten sebagai persamaan linier dari parameternya. Penduga bobot (*weight estimate*) menghasilkan skor laten dari hasil model internal dan model eksternal. Model internal merupakan model struktur yang menghubungkan faktor-faktor laten; Model eksternal merupakan model

struktur yang menghubungkan dimensi (variabel eksplisit) dan konstruk (variabel laten). Estimasi parameter yang diperoleh melalui Partial Least Squares (PLS) dapat dibagi menjadi tiga kategori:

1. *Weight Estimate* digunakan untuk membuat skor variabel. Ini mewakili proses perbandingan antara variabel laten dan parameter indikator (loading).
2. Hubungan antara *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) pada variabel laten.

PLS dalam prosesnya tiga langkah digunakan, dan setiap langkah memberikan prediksi. Langkah pertama memberikan bobot, langkah kedua memberikan perbandingan model internal dan model eksternal, dan langkah ketiga memberikan perbandingan metode dan lokasi (konstanta). Dalam dua tahap pertama fungsi ekspresi, diperlukan variabel iteratif dan laten sebagai deviasi dari nilai (rata-rata). Pada tahap ketiga dapat diperoleh hasil perbandingan berdasarkan riwayat asli, hasil perbandingan kg (pengukuran berat badan), dan pada tahap kedua dilakukan perhitungan metode dan parameter menggunakan koefisien jalur. Dengan membandingkan variabel laten dari dalam, kita memperoleh tingkat pengukuran baru dari luar. Jika persamaan internal benar, regresi sederhana atau regresi berganda dapat dilakukan, bergantung pada bagaimana parameter direpresentasikan atau dibangun. Karena ξ_1 , ξ_2 , η_1 , dan η_2 dinyatakan dalam arah kausalitas dari variabel laten, setiap sinyal di setiap segmen diregresi ke variabel latennya sendiri (di dalam persamaan).

Setelah mengestimasi skor variabel pada tahap pertama, jalur diestimasi menggunakan OLS (Ordinary Least Squares) pada tahap kedua. Setiap variabel yang berhubungan di dalam model (variabel laten endogen dan indikator dalam model refleksif) diregresi terhadap variabel bebas/eksogen. Jika kita membandingkan hasil dalam dua kategori yang memberikan nilai berguna (perbedaan mean, skala dan varians dari nilai yang memberikan hasil valid), maka parameter dan makna dari parameter serta variabel laten dibandingkan. Pada tahap ketiga, dilakukan dengan terlebih dahulu menghitung kepentingan setiap indikator menggunakan data asli, kemudian menghitung mean setiap variabel laten menggunakan bobot yang diperoleh pada langkah pertama. Dengan menggunakan nilai estimasi untuk setiap variabel laten dan koefisien jalur dari langkah kedua, parameter lokasi untuk setiap variabel dependen dihitung sebagai selisih antara nilai yang dihitung sendiri dan jalur standar yang dihitung oleh variabel laten independen. dapat mempengaruhi mereka.

3.6.1. Pengujian Model *Partial Least Square* (PLS)

Langkah-langkah pengujian model statistik Least Squares (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut: Analisis jalur hubungan antar variabel :

- a. ***Outer model***, yaitu untuk mengetahui hubungan antara parameter dan variabel laten disebut juga hubungan eksternal atau variabel pengukuran yang menggambarkan sifat-sifat struktur dan variabel yang dapat diamati.

b. **Inner Model**, Penjelasan hubungan antar variabel laten didasarkan pada teori substantif yaitu penjelasan hubungan antar variabel laten (*model struktur*) disebut juga korelasi (internal relation) tanpa kehilangan keumumannya. diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di sesuaikan pada skala zero means, kemudian unit varian sama dengan satu yang berarti bahwa skala dan varians komponen-komponennya sama dengan skala tempat (*parameter konstan*) yang dapat diekstraksi dari sampel. bentuk persamaan dapat ditulis menjadi:

$$\eta = \beta_0 + \beta \eta + \lambda \xi + \zeta$$

Dengan η menyatakan arah variabel laten endogen (dependent), ξ merupakan vektor variabel laten eksogen, dan ζ merupakan vektor variabel residu. Karena PLS dirancang untuk model berulang, maka hubungan antara setiap variabel laten endogen (terikat) atau variabel laten, sering disebut sistem sebab akibat dari variabel laten, dapat diklasifikasikan sebagai berikut::

$$\eta_i = \sum_j \beta_{ji} \eta_j + \sum_b \gamma_{jb} \zeta_b + \zeta_i$$

Dengan β_{ji} dan γ_{jb} adalah jalur yang menghubungkan determinan endogen dan variabel laten eksogen ξ dan η sesuai parameter i dan b , dan ζ_i adalah residu internal (inner residual).

c. **Weight Relation**, Perkiraan nilai kasus variabel laten, nilai variabel inner dan outer memberikan informasi yang diterapkan pada prediksi algoritma PLS. Kemudian pernyataan mengenai weight relation perlu dibuat. Nilai uji coba setiap variabel laten diperkirakan dalam PLS sebagai berikut:

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} Y_{ki}$$

Dengan W_{kb} dan W_{ki} adalah bobot k (weight) yang digunakan untuk memperkirakan variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Koefisien laju taksiran merupakan garis perbandingan parameter dengan bobot yang ditunjukkan dengan menggunakan metode estimasi PLS yang diwakili oleh model internal dan eksternal, dimana variabel endogen (terikat) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independen). ζ adalah sisa dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (path Coefisien).

3.6.2 Evaluasi Model

PLS merupakan alat pengolahan data yang tidak menggunakan distribusi parameter tertentu, sehingga tidak diperlukan teknik parametrik pengukuran untuk menguji signifikansi parameter (Ghozali, 2006). Model evaluasi PLS didasarkan pada parameter prediktif dengan sifat non parametrik. Model uji atau model eksternal memiliki parameter obyektif yang dievaluasi indikatornya berdasarkan nilai convergent dan discriminant validity dari parameter serta reliabilitas dan intersepnya.

Dengan melihat nilai R^2 untuk struktur (dependen) dan nilai koefisien jalur struktur dengan menggunakan struktur internal atau struktur internal yaitu uji Stone Gaiser Q Square yang memperhitungkan persentase varians yang dijelaskan. Signifikansi perkiraan ini dinilai dengan menggunakan statistik uji-t yang diperoleh dari prosedur bootstrapping.

1. *Outer Model*

Outer Model diuji dengan menggunakan:

a. *Convergent Validity*

Convergent validity adalah Metode statistik menggunakan model pengukuran yang dievaluasi berdasarkan korelasi antar skor indikator. Skala individual dianggap dapat diandalkan jika memiliki nilai di atas 0,70, meskipun pembebanan antara 0,5 dan 0,6 dianggap memadai atau dapat diterima untuk penelitian pengembangan.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity ialah model pengukuran dan estimasi berbasis parameter variabel cross-loading. Fakta bahwa korelasi variabel laten dengan soal tes lebih besar dibandingkan parameter variabel laten lainnya menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi parameter pada komponennya sendiri lebih baik dibandingkan parameter lainnya. Cara lain untuk mengukur validitas diskriminan adalah dengan memperkirakan akar kuadrat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk. Suatu model mempunyai validitas diskriminan yang baik jika akar AVE masing-masing variabel laten lebih besar dari nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel laten lainnya dalam model. Disarankan agar nilai AVE berada di atas 0,50..

c. *Composit Reliability*

Composit reliability ialah ukuran konsistensi internal dimensi konstruk yang menunjukkan tingkat generalisasi laten (*unobserved*). Nilai maksimum yang dapat diterima untuk koefisien korelasi adalah 0,7 dan ini bukan nilai absolut.

2. Inner Model

Inner model atau Disebut juga model struktural yang diukur dengan menggunakan R-kuadrat variabel laten eksogen (terikat), yang mempunyai arti yang sama dengan regresi; Q-square adalah indikator performa model yang andal. Q-squared menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang diberikan oleh model dan prediksinya. Nilai Q-squared > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai yang diharapkan, sedangkan nilai Q-squared ≤ 0 menunjukkan bahwa model tidak mempunyai nilai yang diharapkan. Prediksi model dengan metode PLS dievaluasi menggunakan R-Square untuk fungsi endogen (dependen), korelasi uji Q, statistik t, dan tingkat signifikansi setiap koefisien jalur dalam model.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian ini adalah ASN pada Kantor Kecamatan Arut Utara dan Arut Selatan yang berstatus aktif bekerja dari berbagai pangkat dan golongan. Jumlah ASN pada Kecamatan Arut Utara dan Arut Selatan berjumlah 99 orang tidak termasuk pimpinan tinggi (Camat) menurut data pegawai ASN per tanggal 01 November 2023. Dari survei yang dilaksanakan tercatat 19 responden tidak mengisi angket, hanya 80 survei yang dinyatakan memenuhi kriteria. Data responden akan disajikan dalam table 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1. Profile Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah	%
1	Umur (tahun):		
	21 – 30	2	2,5
	31 – 40	25	31,25
	41 – 50	36	45
	> 50	17	21,25
2	Jenis kelamin:		
	Laki-laki	45	56,25
	Perempuan	35	43,75
3	Masa Kerja (tahun):		
	Dibawah 10 Tahun	11	13,75
	Dibawah 20 Tahun	56	70
	Dibawah 30 Tahun	12	15
	Diatas 30 Tahun	1	1,25
4	Pendidikan:		
	Setara SMA	27	33,75
	Setara D3	19	23,75
	Setara S-1	33	41,25
	Setara S-2	1	1,25

Sumber: Data primer diolah, 20234

Berdasarkan umur responden, Aparatur Sipil Negara pada kantor Kecamatan Arut Utara dan Arut Selatan berumur 41 – 50 tahun, hal ini menunjukkan bahwa ASN sebagian besar termasuk kelompok umur produktif. Pada usia ini mereka cenderung memiliki tenaga dan kemampuan fisik yang cukup tinggi untuk melaksanakan tugas pelayanan pada Masyarakat. Perbedaan jenis kelamin ASN pada kantor Kecamatan Arut Utara dan Arut Selatan tidak terpaut jauh yaitu laki-laki 56,25 % dan perempuan sebesar 43,75 % menandakan kesetaraan gender yang baik.

Berdasar pengamatan, SDM mayoritas memiliki pengalaman kerja dibawah 20 tahun atau sebesar 70 %. Kondisi ini menunjukkan sebagian besar SDM Kecamatan sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam melaksanakan tugas dan menghadapi tantangan. Selanjutnya berdasar tingkat pendidikan SDM Kecamatan mayoritas memiliki tingkat pendidikan Setara S-1 yaitu 33 orang atau 41,25 %. Kondisi ini menunjukkan sebagian besar SDM telah memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai penyelenggara pemerintahan.

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian mencakup tiga, yaitu *Kepemimpinan Transformasional*, *Kepuasan Kerja*, dan *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33, kategori sedang, skor = 2,34 – 3,36 dan kategori tinggi, dengan skor 3,37 – 4,99. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan Transformasional	3,078	1,234
	• Komunikasi visi organisasi secara jelas	3,125	1,409
	• Memberi solusi dengan cara baru	3,075	1,202
	• Menginspirasi bawahan	3,087	1,131
	• Mendukung pengembangan diri bawahan	3,025	1,193
2	Kepuasan Kerja	3,559	1,262
	• Peduli pada pekerjaan	3,425	1,421
	• Memiliki sifat dan energi positif	3,550	1,161
	• Memberi saran pada masalah	3,700	0,992
	• Setia pada pekerjaan	3,562	1,203
3	Kinerja Sumber Daya Manusia	3,419	1,262
	• Kualitas	3,438	1,395
	• Kuantitas	3,225	1,193
	• Tanggung Jawab	3,475	1,204
	• Ketepatan Waktu	3,538	1,254

Sumber : data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa rata – rata keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel *kepemimpinan transformasional* sebesar 3, 078 dan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan Pimpinan Kecamatan telah mampu menjelaskan visi organisasi secara detail dengan cara yang mudah dipahami oleh mayoritas SDM Kecamatan, mampu menemukan serta mengemukakan gagasan atau ide baru untuk menyelesaikan permasalahan di Kecamatan, menjadi teladan dan memberikan contoh dalam bekerja, serta memberikan keleluasaan dan mendorong pengembangan kompetensi bagi bawahan.

Rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel *kepuasan kerja* sebesar 3,559 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan SDM kecamatan telah memiliki *kepedulian pada pekerjaan* yang baik, terbukti mereka mampu menyelesaikan tugas dan fungsi pemerintahan pada kantor Kecamatan yang

tidak dapat dilakukan tanpa sifat dan energi positif serta cenderung ingin bertahan pada tempat bekerja.

Rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel kinerja sumber daya manusia sebesar 3,419 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan SDM kantor Kecamatan telah melakukan yang terbaik dalam memberikan kinerja pada kantor, seperti menjaga kualitas dan kuantitas kerja, bertanggungjawab atas hasil pekerjaan serta menyelesaikan dalam waktu yang ditetapkan.

4.3. Pengujian Outer Model

Pendekatan Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh pada penelitian ini. Perangkat lunak untuk menganalisis data yang terkumpul menggunakan SmartPLS (Hair et al 2017). Pendekatan PLS berbasis varians lebih disukai dibanding metode berbasis kovarians, karena penerapan PLS lebih sedikit batasan pada ukuran dan distribusi sampel yang digunakan (Chin et al., 2003). PLS didefinisikan sebagai teknik SEM dimana model pengukuran dan model struktural teoritis dinilai secara bersamaan (Chin et al., 2003). PLS juga mampu menyelesaikan masalah multikolinearitas yang sering muncul dalam analisis regresi multivariat, yaitu dengan mengubah variabel prediktor menjadi kompone ortogonal yang disebut PLS (Chin et al., 2003). Prediksi pengukuran dan parameter struktural terjadi secara bersamaan, sehingga model pengukuran biasanya dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama disebut outer model, yaitu menilai model pengukuran dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk teoritis. Tahap kedua disebut inner model, untuk mengestimasi model

struktural, yaitu jalur atau pengaruh antar variabel penelitian. Model struktural digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam model penelitian ini.

Model pengukuran tahap pertama disebut outer model, yaitu menilai model pengukuran dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk teoritis. Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Hasil Pengukuran Variabel (outer model)

Laten Variabel	Indikator	Convergent validity		Internal Consistency Reliability	
		Loadings >0,7	AVE >0,5	Composite Reliability >0,7	Cronbach Alpha >0,7
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.881	0.800	0.941	0.917
	KT2	0.897			
	KT3	0.892			
	KT4	0.906			
Kepuasan Kerja	KK1	0.804	0.748	0.922	0.887
	KK2	0.917			
	KK3	0.884			
	KK4	0.851			
Kinerja Sumber Daya Manusia	KSDM1	0.874	0.809	0.944	0.921
	KSDM2	0.911			
	KSDM3	0.891			
	KSDM4	0.921			

Sumber: output Smart PLS 3 2024

Berdasarkan hasil olah data, loadings faktor pada tiap indikator menunjukkan nilai >0,7 yang berarti indikator tersebut berpengaruh kuat dan memenuhi syarat. Nilai AVE semua konstruk berkisar antara 0,748 sampai dengan 0,809. Semua konstruk mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga memenuhi persyaratan reliabilitas. Nilai Composite reliability dari tiga konstruk yang diuji mempunyai nilai antara 0,922 sampai dengan 0,944. Semua konstruk mempunyai nilai Composite reliability lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara

0,750 sampai dengan 0,897. Karena Cronbach's Alpha mempunyai nilai lebih dari 0,70 maka dapat dikatakan semua konstruk reliabel. Reliabelitas juga diperkuat dengan nilai Composite reliability semua konstruk mempunyai nilai lebih besar dari pada nilai Cronbach's Alpha. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia semuanya reliabel.

Tabel 4.4 Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteria			
	KK	KSDM	KT
KK	0.865		
KSDM	0.796	0.899	
KT	0.645	0.697	0.894
Cross Loading			
	KK	KSDM	KT
KK1	0.804	0.655	0.612
KK2	0.917	0.732	0.525
KK3	0.884	0.700	0.578
KK4	0.851	0.662	0.510
KSDM1	0.727	0.874	0.579
KSDM2	0.705	0.911	0.674
KSDM3	0.706	0.891	0.595
KSDM4	0.727	0.921	0.659
KT1	0.558	0.601	0.881
KT2	0.639	0.634	0.897
KT3	0.622	0.681	0.892
KT4	0.462	0.561	0.906
Heterotrait-Monotrait			
	KK	KSDM	KT
KK			
KSDM	0.881		
KT	0.706	0.753	

Sumber: output Smart PLS 3 2024

Discriminant Validity dapat dilihat dari cross loading antara indikator dengan konstruk lain pada table 4.4. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk

dengan indikatornya masing- masing lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hasil pengukuran Heteroit-Monotrai menunjukkan nilai $<0,9$. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi adalah valid karena telah memenuhi kriteria discriminant validity.

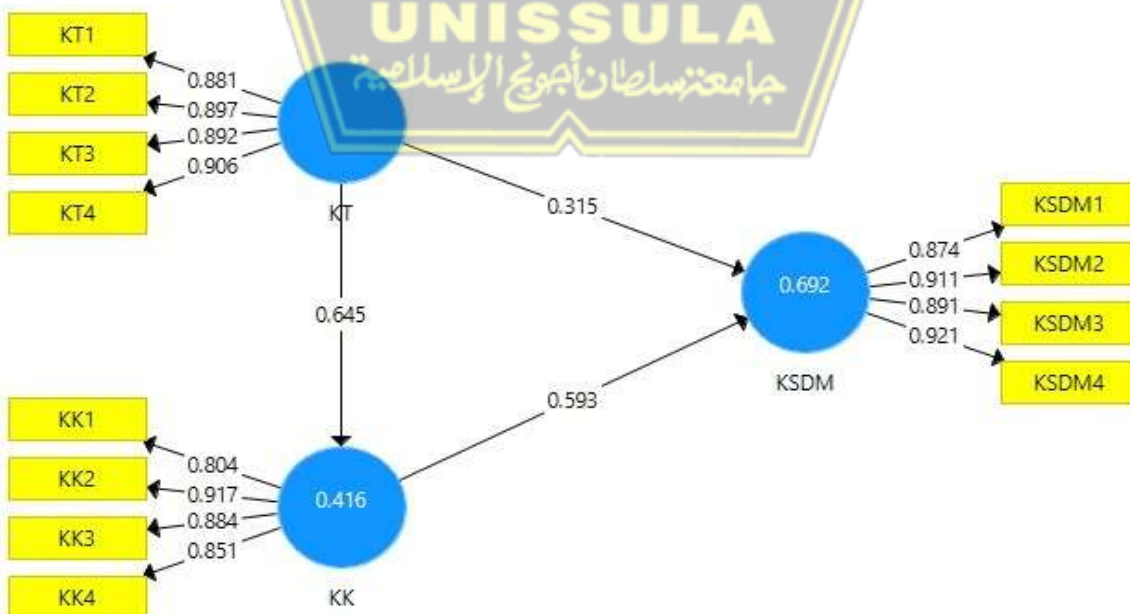
4.4. Hasil Pengujian Struktural Model (Inner Model)

Inner model sering disebut dengan model pengukuran yang merupakan tahap kedua pengujian dengan menggunakan pendekatan Smart PLS versi 3. Adapun tujuannya untuk mengestimasi model struktural, yaitu jalur atau pengaruh antar variabel penelitian. Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel 4.5. dan gambar 4.1.

Tabel 4.5 Patch Coefisien

Pengaruh	Original Sample	t-statistic	v-value	Keputusan
KK -> KSDM	0.593	5.632	0.000	H1 diterima
KT -> KK	0.645	10.231	0.000	H2 diterima
KT -> KSDM	0.315	2.757	0.006	H3 diterima

Sumber: output Smart PLS 3 2024



Gambar 4.1: Model Struktural

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan berdasarkan pada tabel 4.5 dan gambar 4.1.

Pengujian hipotesis 1:

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *kepuasan kerja* berpengaruh positif terhadap *kinerja sumber daya manusia*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,593 artinya semakin tinggi *kepuasan kerja* yang dirasakan oleh sumber daya manusia kecamatan maka semakin tinggi kinerja sumberdaya manusia tersebut. Hasil uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar $0,00 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan *kepuasan kerja* berpengaruh signifikan terhadap *kinerja sumber daya manusia*, sehingga H1 diterima.

Pengujian hipotesis 2.

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif terhadap *kepuasan kerja*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,645 artinya semakin baik *kepemimpinan transformasional* yang dilakukan pimpinan kecamatan maka semakin tinggi *kepuasan kerja* yang dirasakan sumber daya manusia kecamatan. Hasil uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan *kepemimpinan transformasional* berpengaruh signifikan terhadap *kepuasan kerja*, sehingga H2 diterima.

Pengujian hipotesis 3.

Berdasarkan hasil olah data menunjukkan bahwa *kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif terhadap *kinerja sumber daya manusia*, terbukti dari nilai original sampel sebesar 0,315 artinya semakin tinggi pengaruh *kepemimpinan transformasional* yang ditunjukkan oleh pemimpin kecamatan maka semakin tinggi

kinerja sumberdaya manusia pada lokasi tersebut. Hasil uji t menunjukkan nilai *p-value* sebesar $0,006 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan *kepemimpinan transformasional* berpengaruh signifikan terhadap *kinerja sumber daya manusia*, sehingga H3 diterima.

4.6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan antar variabel dapat dilihat melalui pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung. Adapun pengaruh tak langsung antar variabel dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 atau *p-value* 0,05 dapat terlihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6. Hasil Uji Pengaruh Tak Langsung

Hubungan Variabel	Original Sample	t-statistic	v-value
KT -> KK -> KSDM	0.382	4.492	0.000

Sumber: data primer diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa semakin baik *kepemimpinan transformasional* yang dimiliki pimpinan pada Kecamatan, maka sumber daya manusia pada kantor kecamatan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Keberhasilan memahami visi organisasi oleh lebih banyak sumber daya manusia, dimilikinya panutan yang dapat diteladani, serta perhatian atasan bagi pengembangan kompetensi sumberdaya manusia akan meningkatkan kepuasan dalam bekerja, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

4.7. Hasil Pengujian R Square

Salah satu model pengukuran yang umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai R^2). Pengujian ini dilakukan dengan mengevaluasi seberapa besar persentase varian yang terjadi, biasanya dengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Kemampuan variabel eksogen

dalam menjelaskan variabel endogen dalam model, biasanya dikategorikan kuat, moderat dan lemah. Hasil uji *coefficient of determination (R-square)* dapat dijelaskan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7. Hasil Uji R Square

No	Variabel	R Square	Adjusted R Square
1	Kepuasan Kerja (KK)	0.416	0.408
2	Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM)	0.692	0.684

Sumber: data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7. dapat disimpulkan bahwa nilai *Adjusted R-square* variabel endogen *kepuasan kerja* sebesar 0,408 artinya *kepemimpinan transformasional* mampu menjelaskan *kepuasan kerja* sebesar 0,408 atau sebesar 40,8 %, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Nilai *Adjusted R Square* untuk variabel endogen *kinerja sumber daya manusia* sebesar 0,684 artinya *kinerja sumber daya manusia* dapat dijelaskan oleh *kepemimpinan transformasional* dan *kepuasan kerja* sebesar 0,684 atau 68,4 % dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

4.8. Pembahasan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *kepuasan kerja*. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendetail dan mudah dipahami oleh sumber daya manusia yang ada pada organisasi akan meningkatkan pemahaman sumber daya manusia dalam bekerja, tentang apa yang harus dilakukan dan dicapai sesuai pembagian kerjanya. Pemimpin yang menemukan strategi dan cara baru yang tepat agar dapat menyelesaikan masalah terbukti akan memberikan kepuasan pada sumber daya manusia organisasi karena mengurangi hal yang harus dikhawatirkan. Demikian juga bila pemimpin yang di teladani dan disegani baik secara perilaku, kepandaian, dan wawasan akan

meningkatkan kepuasan pada anggota maupun tempat kerja. Perhatian pimpinan pada pengembangan karir yang lebih baik bagi anggotanya akan menimbulkan rasa saling menghargai dan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu *kepemimpinan trnasformasional* efektif untuk memahami kebutuhan anggota sehingga akan mampu meningkatkan *kepuasan kerja*. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang mengatakan kepemimpinan trnasformasional berpengaruh langsung pada kepuasan kerja (Kosasih, Achmad, 2017) dan juga kepuasan kerja dapat memediasi Kepemimpinan Transfromasional (Saroni, Imam et al, 2023).

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada *kinerja sumber daya manusia*. Sumber daya manusia yang memiliki rasa peduli pada pekerjaan, akan selalu berupaya memperhatikan hasil dari pekerjaan. Sumber daya manusia yang memiliki energi positif terbukti akan menghasilkan kinerja yang lebih baik disbanding sumber daya yang tidak memiliki energi positif. Bagi sumber daya yang puas pada tempat kerja, setiap masalah tempat kerja adalah masalah untuknya, karenanya mereka peduli pada permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Sumber daya manusia yang selalu merasa puas dengan tempat kerjanya cenderung tidak ingin berpindah dari tempat kerja, artinya sumber daya manusia professional tetap bertahan pada organisasi. Dengan demikian bila pimpinan mampu memahami kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia, pimpinan akan mendapat penghargaan dan kesetiaan dari sumber daya manusia , sehingga mampu menggerakkan sumber daya manusia lebih cepat, lebih baik serta akan lebih mudah untuk memasukan sumber daya manusia dalam strategi sesuai harapan. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja sumber daya manusia (Ratnawati., 2023). Kepuasan dan lingkungan kerja berpengaruh positif pada kinerja, dan kenaikan kinerja sumber

daya manusia sangat berpengaruh bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Erni Aprida Hasibuan, 2019).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *kinerja sumber daya manusia*. Kepemimpinan Transformasional akan membuat sumber daya manusia memahami kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, tanggung jawab, dan ketepatan waktu yang diperlukan oleh organisasi dengan cara yang menyenangkan. Dengan demikian meningkatnya kinerja dapat terwujud ketika pemimpin organisasi memiliki kepekaan dan perhatian pada kebutuhan sumber daya manusia. Pemimpin yang mampu mengembangkan ide baru sehingga sumber daya memahami kualitas kerja organisasi, melakukan pertukaran ide secara efektif dan efisien pada sumber daya manusia dapat mendorong inovasi dari sumber daya manusia tersebut sesuai dengan kebutuhan tugas pokok dan fungsinya yang secara langsung meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kinerja Sumber Daya Manusia. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang menandakan adanya pengetahuan baru, mengingat adaptasi terhadap perubahan lingkungan sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan (Cegarra-Navarro et al., 2016).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu *kepemimpinan transformasional*, *kepuasan kerja* dan *kinerja sumber daya manusia*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Kepuasan kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja sumber daya manusia*, artinya semakin baik *kepuasan kerja* yang diperhatikan oleh pimpinan maka semakin tinggi *kinerja sumber daya manusia*.
2. *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kepuasan kerja*, artinya semakin baik *kepemimpinan transformasional* yang dilakukan oleh pimpinan maka semakin tinggi *kepuasan kerja* sumber daya manusia.
3. *Kepemimpinan transformasional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja sumber daya manusia*, artinya semakin baik *kepemimpinan transformasional* yang dilakukan oleh pimpinan maka semakin tinggi *kinerja sumber daya manusia*.

5.2. Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam pengambilan keputusan bagi pimpinan Kecamatan, antara lain:

1. Pimpinan Kecamatan sebaiknya terus mengembangkan *kepemimpinan transformasional* untuk mendapat informasi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia agar dapat memberikan nilai *kepuasan kerja* terbaik bagi sumber

daya manusia. Kemampuan menemukan strategi masih perlu ditingkatkan dengan memahami lebih dekat pada sumber daya manusia dan di imbangi dengan pemahaman peraturan perundang-undangan yang berlaku agar dapat memperoleh data dan strategi secara tepat. Dapat diwujudkan dengan pelaksanaan family gathering untuk mendapatkan gambaran umum dari personal dan lingkungan sumber daya manusia yang bekerja pada Kecamatan.

2. *Kepemimpinan trnasformasional* hendaknya dimiliki oleh pimpinan Kecamatan agar mampu mengembangkan sumberdaya manusia yang dimiliki dan tidak hanya penyelesaian tugas pokok dan fungsi semata. Pemahaman visi organisasi terutama diarahkan pada kecepatan pengembangan ide-ide baru, konsep baru, strategi baru, agar dapat mencapai target yang telah ditentukan Kabupaten. Bimbingan teknis kepemimpinan dapat dimasukkan dalam daftar kebutuhan peningkatan kompetensi pimpinan.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan *Future Research*

1. Penelitian ini menghasilkan nilai *Adjusted R Square* dalam kategori moderat untuk variabel *kepuasan kerja* sebesar 0,408; dan *kinerja sumber daya manusia* sebesar 0,684 sehingga masih ada peluang yang luas untuk penelitian berikutnya. Penelitian kedepan dapat mengeksplorasi variabel eksogen lainnya terutama yang mempengaruhi variabel *kepuasan kerja* dan *kinerja sumber daya manusia*.
2. Penelitian ini hanya mengambil lingkup terbatas yaitu kecamatan Arut Utara dan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat, oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan obyek yang lebih luas, mengingat jumlah ASN di Kabupaten Kotawaringin Barat sangat banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Amelia, Kiki Rizki dan Ratnawati, (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)* e-ISSN 2721-5415
- Amri, A., & Ramdani, Z. (2021). Effect of Organization Commitment, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance (Case Study: PT. PLN (persero) p3b Sumatera UPT Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 88-99
- Armstrong, Michael. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta, Indonesia: PT. Elex Media Komputindo
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Ericsson, K. A., & Harwell, K. W. (2019). Deliberate Practice and Proposed Limits on the Effects of Practice on the Acquisition of Expert Performance: Why the Original Definition Matters and Recommendations for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 10, 2396
- Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haisibuan, Erni Aprida. (2019). *Analisis Pengaruh Kompetensi Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara*. JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang.
- Ingaldi, Manuela dan Szymon Dziuba. (2020). How Superiors' Features Can Influence Employees' Job Satisfaction -Case Study of The Metallurgical Enterprise. IBIMA Publishing *The Journal of Organizational Management Studies*.
- Konstanciak, Manuela, Stanisław Borkowski, Marta Jagusiak-Kocik. 2011. Supervisors' Assessment According To Bost Method In A Chosen Polish Company. *Communication*.
- Kosasih, Achmad. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai PDAM Prov Banten. *Journal of Government dan Civil Cosiety* Vol. 1, No.2, pp 159-154.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 1-16.
- Moehiono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada

- Nurhuda, Ami, Sigit Sardjono, Wulan Purnamasari. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balong Bendo – Sidoarjo. Vol.1 No.1 Tahun 2019. ISSN.2622-6367
- Patiar A, Wang Y. 2020. Managers, leadership, compensation, benefits and departemens' performance: Evidence from upscale hotel in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism* 42(1):29-39.
- Puspitaria, Ika dan Hidajat Hendarsjah. 2022. Pengaruh Transformasional Leadership pada Kinerja Pegawai dengan Kompensasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi dan Bisnis*. Vol. 8, No.2 2022.
- Rivai, Ahmad. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MENEGGGIO : Jurnal Ilmiah Mangemen* Vol. 2 No. 2 2020.
- Robbins, Stephen. P & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta:Salemba Empat.
- Said, Laila Refiana. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Prinsip Dasar dan Aplikasi*. Yogyakarta: Diandra Kreatif/Mirra Buana Media
- Saman, A. (2020). Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01).
- Saroni, Imam, Aryana Satrya, Sri Listyarini. (2023). Pengaruh WFH dan Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Treasury Review* Vol.8, No.03, (2023) Hal.251-269
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. , (2011). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Sule, Erni T & Priansa, Donni J. 2018. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung:Refika Aditama
- Sunanda, Wahidya Difta. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. (studi kasus pada waroeng special sambal) *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 17(1) 25
- Umam, Khaerul. (2012). *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Jakarta
- Widodo. (2022). *Metodologi Penelitian Manajemen*, Klaten: Lakeisha.
- Wollah, Aprilia Lusiana, Bambang Nur Cahyaningrum, Ariyani Wahyu Wijayanti. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Servant Leadership dan Pembelajaran Organisasi Pada Kinerja Organisasi. *Jurnal of Business Finance and Economic (JBFE)*. Vol. 1, No. 1 2020.
- Yuniarsih, Tjuju. 2017. *Kinerja Unggul Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rizqi Press
- Yukl, Gary.2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.