

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN
PROFESIONAL, DAN *EMOTIONAL STABILITY* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI PEMEDIASI.**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :
SRI ISMINARTI
NIM 20402300073**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2024

Halaman Pengesahan :

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN
PROFESIONAL, DAN *EMOTIONAL STABILITY* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI PEMEDIASI.**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen

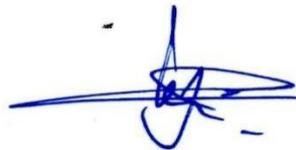
Disusun Oleh :

**SRI ISMINARTI
NIM 20402300073**

Telah disetujui oleh Pembimbing,

Tanggal 10 Mei 2024

Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN 0608036601

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN
PROFESIONAL, DAN *EMOTIONAL STABILITY* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI PEMEDIASI.**

Disusun Oleh:
SRI ISMINARTI
NIM 20402300073

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal 18 Mei 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Penguji I



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

Digitally signed by Dr. Lutfi
Nurcholis
DN: cn=Dr. Lutfi Nurcholis,
o=Unissula, ou=Fakultas
Ekonomi,
email=lutfinurcholis@unissula.ac
.id, c=ID
Date: 2024.05.29 09:36:03
+07'00

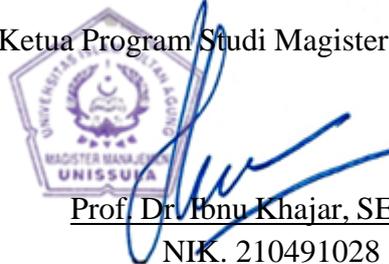
Penguji II



Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi
NIK. 230491026

05/29/2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

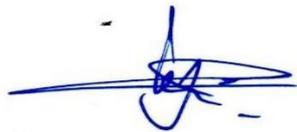
Nama : Sri Isminarti
NIM : 20402300073
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Profesional, dan *Emotional Stability* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Mei 2024

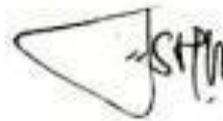
Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM

NIDN 0608036601

Yang menyatakan,



Sri Isminarti

NIM 20402300073

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Sri Isminarti
NIM : 20402300073
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN PROFESIONAL,
DAN *EMOTIONAL STABILITY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI**

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,



Sri Isminarti

NIM. 20402300073

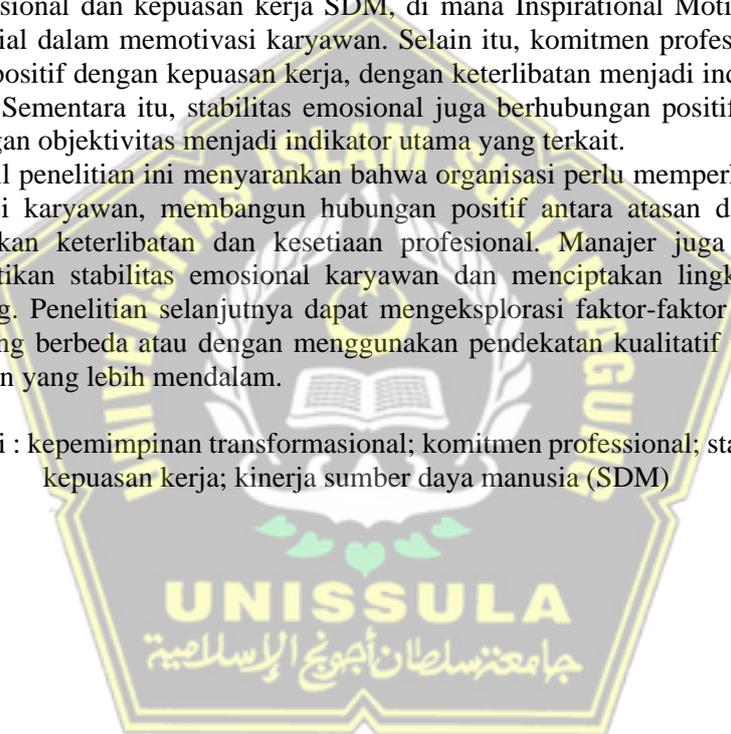
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen profesional, stabilitas emosional, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora. Populasi yang diteliti adalah seluruh pegawai PNS di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora, yang berjumlah 46 SDM. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus. Data dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner tertutup dengan skala penilaian dari 1 hingga 5, yang mencakup rentang dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja SDM, di mana Inspirational Motivation memainkan peran krusial dalam memotivasi karyawan. Selain itu, komitmen profesional juga terbukti berkaitan positif dengan kepuasan kerja, dengan keterlibatan menjadi indikator utama yang menonjol. Sementara itu, stabilitas emosional juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja, dengan objektivitas menjadi indikator utama yang terkait.

Hasil penelitian ini menyarankan bahwa organisasi perlu memperhatikan pentingnya memotivasi karyawan, membangun hubungan positif antara atasan dan bawahan, serta meningkatkan keterlibatan dan kesetiaan profesional. Manajer juga disarankan untuk memperhatikan stabilitas emosional karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor-faktor ini dalam konteks budaya yang berbeda atau dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional; komitmen profesional; stabilitas emosional; kepuasan kerja; kinerja sumber daya manusia (SDM)



ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between transformational leadership, professional commitment, emotional stability, job satisfaction, and human resource performance (HRP) at Kutukan Health Center, Bora Regency. The population studied comprised all civil servants at Kutukan Health Center, Bora Regency, totaling 46 human resources. The sampling technique employed was a census. Data were collected using a closed questionnaire with a rating scale from 1 to 5, encompassing the range from "Strongly Disagree" to "Strongly Agree". Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method.

The findings indicate a positive correlation between transformational leadership and HRP job satisfaction, with Inspirational Motivation emerging as a critical factor in motivating employees. Moreover, professional commitment also showed a positive relationship with job satisfaction, with engagement being the prominent indicator. Conversely, emotional stability demonstrated a positive correlation with job satisfaction, with objectivity emerging as the prominent indicator.

Managerial implications from this study suggest that organizations need to pay attention to motivating employees, fostering positive relationships between supervisors and subordinates, and enhancing professional engagement and loyalty. Additionally, managers are advised to consider employees' emotional stability and create a supportive work environment. Further research could explore these factors in different cultural contexts or employ qualitative approaches for a deeper understanding.

Keywords: transformational leadership; professional commitment; emotional stability; job satisfaction; human resource performance (HRP)



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis dengan judul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN PROFESIONAL, DAN *EMOTIONAL STABILITY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI” ini adalah salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan, hal ini karena keterbatasan penulis. Keberhasilan penulisan karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak.

Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE.M.Si selaku Ketua Progran Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Dr. Drs. Marno Nugroho,MM selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga terselesaikannya tesis ini.
3. Bapak dan ibu dosen pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
4. Suamiku, anakku dan saudaraku tercinta serta keluarga besar yang telah memberikan doa dan dorongan untuk menyelesaikan cita – cita ini.
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membatu penyusunan tesis ini, semoga amal ibadah yang bapak/ibu/saudara berikan mendapat balasan kebaikan dari Allah SWT.

Akhirnya harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Mei 2024



Sri Isminarti



Daftar Isi

<i>HALAMAN PERSETUJUAN</i>	<i>iii</i>
<i>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</i>	<i>iv</i>
<i>ABSTRAK</i>	<i>v</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>vi</i>
<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	<i>1</i>
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
<i>BAB II KAJIAN PUSTAKA</i>	<i>8</i>
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. Kepemimpinan Transformational	9
2.3. Komitmen Profesional	12
2.4. Emotional Stability	13
2.5. Kepuasan Kerja	15
2.6. Hubungan Antar Variabel	16
2.7. Model Empirik Penelitian	21
<i>BAB III METODE PENELITIAN</i>	<i>22</i>
3.1 Jenis Penelitian	22
3.2 Populasi dan Sampel	22
3.3 Jenis dan Sumber Data	23
3.4 Metode Pengumpulan Data	23
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	25
3.6 Metode Analisis Data	26
<i>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</i>	<i>35</i>
4.1. Deskripsi Responden	35
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	38
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	41
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	52

4.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	54
4.5.3.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	59
4.8.	Pembahasan	61
BAB V PENUTUP		67
5.1.	Simpulan.....	67
5.2.	Implikasi Teoritis.....	68
5.3.	Implikasi Manajerial.....	69
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	72
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	72
<i>Daftar Pustaka</i>		74
<i>Lampiran 1 Kuestioner</i>		81
<i>Lampiran 2. Deskripsi Responden</i>		86
<i>Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian</i>		88
<i>Lampiran 4. Full Model PLS</i>		90
<i>Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)</i>		92
<i>Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)</i>		95
<i>Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)</i>		96



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya memiliki beberapa faktor yang saling terikat dan berpengaruh. Salah satu faktor tersebut yang sangat penting untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia (Hidayani, 2016; Sedarmayanti, 2017). Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang berada di organisasi (Mathis & John H. Jackson, 2012).

Organisasi tanpa manusia tidak akan berjalan karena manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain (Sakban et al., 2019). Karena perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka organisasi harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi penentu berlangsungnya suatu organisasi sehingga, manajemen dituntut mampu mengkoordinasi seluruh komponen pada sumber daya manusia (Ardian, 2020). Apabila manajemen karir suatu organisasi dapat bekerja dengan baik maka kinerja yang diberikan oleh karyawan akan memiliki hasil yang baik pula (Utamy et al., 2020). Karyawan dalam

suatu organisasi harus bekerja secara efektif, efisien, dan produktif demi mendapatkan kualitas serta kuantitas yang memuaskan (Sandi et al., 2019).

Fenomena kepemimpinan di dunia bisnis dan organisasi terus mengalami perubahan dan penyesuaian sebagai respons terhadap dinamika lingkungan global, perkembangan teknologi, dan perubahan dalam tuntutan karyawan (Adebakin &

Gbadamusi, 1996; Karp, 2020). Kepemimpinan dalam konteks peningkatan kesehatan masyarakat memerlukan pendekatan yang holistik, berpusat pada kepentingan masyarakat, dan berfokus pada pencegahan, promosi kesehatan, dan pengelolaan penyakit (Yang & Fry, 2018). Penting untuk diingat bahwa konteks dan tantangan kesehatan masyarakat dapat bervariasi, dan kepemimpinan yang efektif mungkin memerlukan adaptasi tergantung pada keadaan lokal dan global (Hooper et al., 2019). Kepemimpinan transformasional tetap menjadi konsep yang relevan dengan kemampuan menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi masih sangat dihargai (Khan & Tidman, 2021).

Gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Saira et al., 2021). Kepemimpinan transformasional sering kali mencakup pengembangan visi yang kuat, memberikan inspirasi, memberdayakan orang lain, dan mendukung pertumbuhan profesional (Chen et al., 2022).

Komitmen melibatkan dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Bell & Sheridan, 2020). SDM yang memiliki tingkat komitmen profesional yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik dan berkontribusi secara maksimal (Thi et al., 2020). Komitmen profesional dalam

konteks tenaga kesehatan mencakup tekad dan dedikasi untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, aman, dan etis kepada pasien atau masyarakat (Daniel T Holt et al., 2009). Tenaga kesehatan yang berkomitmen profesional beroperasi dengan integritas tinggi dan mematuhi standar etika profesi mereka (Nugrahaningsih, 2021). Mereka membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip etika, menjaga kerahasiaan pasien, dan menghindari konflik kepentingan.

Tenaga kesehatan yang memiliki komitmen profesional memahami misi dan nilai-nilai organisasi kesehatan tempat mereka bekerja dengan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat (Chegini et al., 2019). Komitmen profesional yang dimiliki tenaga Kesehatan melibatkan tekad untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi yang mencakup upaya untuk terus meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan praktik klinis untuk memastikan bahwa pasien mendapatkan perawatan terbaik (Ekmekci et al., 2021).

Komitmen terhadap kesejahteraan pasien adalah inti dari komitmen profesional dalam kesehatan (Ekayanti et al., 2019). Tenaga kesehatan yang berkomitmen menjadikan keselamatan dan kepentingan pasien sebagai prioritas utama. Komitmen profesional yang kuat dari tenaga kesehatan penting untuk memastikan bahwa pasien menerima perawatan yang aman, efektif, dan empatik yang akan membangun kepercayaan masyarakat dalam sistem kesehatan dan profesi Kesehatan (Erkadius, 2014).

Komitmen profesional dipercaya dapat membantu memitigasi dampak stres dan tekanan dan meningkatkan stabilitas emosional (Budiyono et al., 2022).

Stabilitas emosional memainkan peran penting dalam membuat keputusan klinis yang tepat (Johnson et al., 2017). Tenaga kesehatan yang stabil emosionalnya dapat tetap tenang dan fokus bahkan dalam situasi yang penuh tekanan, meningkatkan kualitas keputusan mereka (Bajaj et al., 2018).

Stabilitas emosional merujuk pada kemampuan seseorang untuk tetap stabil dan terkendali dalam menghadapi tekanan, tantangan, dan perubahan (Johnson et al., 2017). Karyawan dengan emotional stability yang baik cenderung lebih mampu mengatasi stres dan menjaga keseimbangan emosional mereka di tempat kerja (Alessandri et al., 2018). Pasien merasakan ketenangan dan kepercayaan ketika berinteraksi dengan tenaga kesehatan yang stabil secara emosional sehingga dapat meningkatkan hubungan pasien - tenaga kesehatan dan memiliki dampak positif pada hasil perawatan.

Mengelola keselamatan pasien dengan efektif menjadi prioritas utama, terutama di negara-negara di mana perawat menghadapi tekanan pekerjaan yang tinggi (Chegini et al., 2019). Beban kerja yang berat sering kali mengakibatkan kelelahan, yang ditandai dengan emosi negatif, dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja serta meningkatkan pergantian. Tenaga kesehatan dengan stabilitas emosional yang lebih tinggi cenderung lebih jarang menunjukkan reaksi emosional yang kuat dalam situasi yang menekan (Andini, 2023). Tenaga kesehatan cenderung bersikap proaktif dan berhasil dalam menyelesaikan masalah sehingga, diharapkan perawat dengan stabilitas emosional yang tinggi dapat mengatasi masalah keselamatan pasien dengan lebih efektif (Cohrdes & Mauz, 2020). Selain itu, stabilitas emosional telah terbukti dapat memprediksi persepsi pasien terhadap

kualitas perawatan perawat dan semakin memperkuat validitas stabilitas emosional perawat sebagai prediktor keselamatan pasien (Hossieni & Soltani, 2018). Penelitian tentang hubungan antara stabilitas emosional perawat dan keselamatan pasien oleh karena itu sangat penting, karena berpotensi memberikan kontribusi signifikan pada peningkatan keselamatan pasien secara global (Taherinejad et al., 2017).

Hasil penelitian terkait kepemimpinan dan kinerja menyisakan kontroversi hasil. Gaya kepemimpinan terbukti secara empiris sangat berpengaruh dalam pencapaian kinerja SDM (Nguyen et al., 2020). Sementara hasil berbeda menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Paais & Pattiruhu, 2020). Sehingga dalam penelitian ini kepuasan kerja diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai pemediasi atau mediator. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen profesional, dan *emotional stability* dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat berperan sebagai perantara yang menjelaskan sebagian besar hubungan antarvariabel-variabel tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “bagaimana peran kepemimpinan transformasional, komitmen profesional, dan *emotional stability* terhadap kepuasan

kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan di Puskesmas Kutukan Kabupaten Blora?” Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora
- 2) Apakah komitmen profesional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora
- 3) Apakah *emotional stability* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Puskesmas Kutukan Kabupaten Blora
- 4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM di Puskesmas Kutukan Kabupaten Blora

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris secara empiris pengaruh komitmen profesional terhadap kepuasan kerja di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh *emotional stability* terhadap Kepuasan Kerja di Puskesmas Kutukan Kabupaten Blora.

- 4) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja SDM di Puskesmas Kutukan Kabupaten Blora

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen profesional, *emotional stability*, kepuasan kerja dan kinerja SDM.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan referensi untuk melengkapi kepentingan penelitian penelitian selanjutnya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen profesional, *emotional stability*, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori-teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja SDM menurut para ahli adalah kinerja SDM adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan (Sedarmayanti, 2017). Sedangkan menurut (Sakban et al., 2019) kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi dan dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Sehingga pengertian dari kinerja SDM dapat disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

Menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa indicator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik Sumber Daya Manusia mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap Sumber Daya Manusia masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh Sumber Daya Manusia mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2. Kepemimpinan Transformational

Transformational leadership yang dikembangkan oleh James MacGregor Burns dan Bernard M. Bass merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melebihi harapan mereka sendiri (Burns & Bass, Bernard M, 2008). Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1985). Perubahan

kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Nugroho et al., 2020). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Lai et al., 2020).

Terdapat empat dimensi utama dalam model kepemimpinan transformasional yang dikenal sebagai 4I, yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal). Seorang pemimpin transformasional menciptakan pengaruh yang positif dengan menjadi contoh yang diikuti oleh para pengikutnya. Mereka menunjukkan moralitas, etika, dan perilaku yang patut dicontohkan, sehingga para pengikut merasa terinspirasi untuk mengikuti jejak pemimpin mereka.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif). Pemimpin transformasional membantu membangkitkan semangat dan motivasi di antara para pengikutnya dengan mengomunikasikan visi yang menarik dan mengilhami, membuat para anggota tim merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

3. *Intellectual Stimulation* (Pemikiran Intelektual). Pemimpin transformasional merangsang pemikiran kreatif dan inovatif di antara para pengikutnya dengan mendorong pengikut untuk berpikir kritis, menantang asumsi-asumsi yang ada, dan menghasilkan ide-ide baru.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan perkembangan individual para pengikutnya dengan menawarkan dukungan, bimbingan, dan pembinaan personal untuk membantu individu mencapai potensi maksimal mereka.

Keempat dimensi ini, yang disebut 4I, menciptakan landasan bagi kepemimpinan transformasional yang efektif, dengan fokus pada pengaruh positif, motivasi, pengembangan intelektual, dan perhatian terhadap individu. Gaya kepemimpinan ini sering dianggap mampu menciptakan perubahan positif dan meningkatkan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini dimensi Transformational leadership didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan para pengikutnya menuju pencapaian potensi penuh mereka. Pengukuran *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, et.al. 1985), yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

2.3. Komitmen Profesional

Menurut Meyer dan Allen, dua pakar yang banyak mengkaji komitmen organisasional, komitmen profesional adalah suatu sikap yang diakibatkan oleh pertimbangan tertentu terhadap karakteristik organisasi, dan yang menghasilkan keinginan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Indrawati, 2022). Komitmen profesional sebagai keterikatan terhadap profesi dan tingkat komitmen terhadap norma-norma etika dan moral profesi (Aditya & Wirakusuma, 2014). Komitmen profesional didefinisikan sebagai kepemilikan terhadap nilai-nilai, norma-norma, dan etika yang dipegang oleh suatu profesi (Tafqihan et al., 2014). Mowday, Steers, dan Porter menyebutkan bahwa komitmen adalah suatu keadaan di mana individu merasa terikat secara emosional dan kognitif terhadap tujuan organisasi, dan merencanakan untuk tetap berada dalam organisasi (Mowday, 1998). Komitmen profesional mencakup aspek emosional dan kognitif yang memotivasi individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu profesi atau organisasi (Gerhana et al., 2019).

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa komitmen profesional melibatkan sikap, keinginan, dan keterikatan terhadap profesi, norma-norma etika, dan nilai-nilai yang terkait dengan pekerjaan atau organisasi. Arayya Ferris menjelaskan beberapa karakteristik komitmen profesional (Amernic & Aranya, 2005) adalah :

- 1) Identifikasi, yakni penerimaan tujuan, kesamaan nilai-nilai pribadi dengan profesi, serta kebanggaan menjadi bagian dari profesinya.

- 2) Keterlibatan adalah kesediaan untuk bekerja dan berusaha untuk sebaik mungkin bagi profesinya.
- 3) Loyalitas merupakan suatu ikatan emosional sebagai bagian dari anggota profesi.
- 4) Kesetiaan merupakan suatu ikatan emosional, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari anggota profesi.

2.4. *Emotional Stability*

Kecerdasan emosional telah diakui sebagai konseptualisasi paling penting yang secara progresif diakui dalam psikologi social (Mayer et al., 2004). Pendekatan Goleman (Goleman, 1990) diakui sebagai model campuran kecerdasan emosional, yang menggambarkan serangkaian keterampilan dan kompetensi yang terdiri dari lima area kunci: kesadaran diri, regulasi diri, keterampilan sosial, motivasi, dan empati.

Kestabilan emosi merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjaga keadaan emosional tetap stabil dan seimbang (Johnson et al., 2017). Kestabilan emosi adalah ciri kepribadian yang mendasar, berlawanan dengan neurotisme, dan terkait dengan kemampuan untuk tetap tenang, terutama di hadapan tantangan dan ancaman (Wihler et al., 2017). Kestabilan emosi melibatkan kemampuan untuk tetap tenang, terkumpul, dan produktif di tengah kesulitan sambil mampu mentolerir ketidaknyamanan (Bajaj et al., 2018). Dalam kerangka model kepribadian "*Big Five*", yang mencakup lima dimensi fundamental kepribadian (ekstroversi, keterbukaan, kesetujuan,

ketelitian, dan kestabilan emosi) aspek kestabilan emosi memegang peranan terpenting (Caprara et al., 2013).

Kestabilan emosi adalah suatu proses berkelanjutan di mana seseorang berusaha mencapai keadaan emosi yang sehat dan seimbang dalam pikiran dan tubuh (Cohrdes & Mauz, 2020). Pandangan lain menggambarkan kestabilan emosi sebagai kondisi yang ditandai oleh ketahanan, ketidakmudahan terganggu, keseimbangan yang terjaga, dan kemampuan untuk menghadapi berbagai situasi dengan emosi yang mantap (Bajaj et al., 2018). Singkatnya, kestabilan emosi mencerminkan keadaan kematangan emosional pada individu, yang menunjukkan ketahanan terhadap gangguan emosional yang dipicu oleh stimulus eksternal.

Kestabilan emosi disimpulkan sebagai seperangkat karakteristik yang berkontribusi pada kemampuan seseorang untuk mengatasi tantangan kehidupan dengan ketahanan, objektivitas, dan pola pikir positif. Menurut (Mayer et al., 2004) beberapa ciri atau indikator kestabilan emosi meliputi:

- 1) Keyakinan pada Kemampuan Diri. Sikap positif di mana individu sungguh-sungguh memahami dan percaya pada kemampuan mereka.
- 2) Optimisme. Pandangan positif di mana individu secara konsisten melihat diri mereka, harapan, dan kemampuan mereka dengan cara yang menguntungkan.
- 3) Objektivitas. Pendekatan di mana individu menilai masalah atau situasi berdasarkan kebenaran objektif daripada bias personal atau interpretasi subyektif.

- 4) Tanggung Jawab. Kesiapan untuk menanggung konsekuensi dari tindakan dan komitmen mereka.
- 5) Pemikiran Rasional dan Realistis. Kemampuan untuk menganalisis masalah atau peristiwa dengan menggunakan pemikiran logis dan berpikir praktis sesuai dengan kenyataan.

2.5. Kepuasan Kerja

Menurut Hussain & Mohamed (2011) kepuasan kerja merujuk pada suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kemudian, Otrębski (2022) menggambarkan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai mengenai kesenangan atau ketidaknyamanan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Penconek et al., 2021).

Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang yang mencakup sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian ini dapat berkaitan dengan satu aspek pekerjaan atau dianggap sebagai penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada yang tidak puas (Lambert et al., 2016).

Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian tenaga kerja terhadap pengalaman kerja saat ini dan masa lalu, bukan sekadar harapan-harapan untuk masa depan (Akirmak & Ayla, 2021). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja melibatkan dua unsur penting, yaitu penilaian terhadap nilai-nilai pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan dasar. Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Judge et al., 2000) :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
- 2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)
- 3) Teman sekerja (*workers*)
- 4) Promosi (*promotion*)
- 5) Gaji atau upah (*pay*)

2.6. Hubungan Antar Variabel

- 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Nguon, 2022). Kepemimpinan transformasional mengurangi stres di tempat kerja dan mendorong para pengikut untuk bahagia karena menekankan kepuasan kerja (Siswanto & Yuliana, 2022). Kepemimpinan transformasional juga memberdayakan para pengikut untuk mengejar kepuasan kerja (Purwanto & Sulaiman, 2023).

Karyawan selalu mengharapkan pemimpin yang baik untuk mendukung kegiatan mereka dan meningkatkan konsep-konsep baru, pemimpin seharusnya membangun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi untuk memberikan pengaruh yang diidealkan pada karyawan (Allozi et al., 2022). Pemimpin transformational yang mendorong SDMnya dalam melakukan hal hal baru terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja SDMnya (Rafiq et al., 2022).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja SDM (Allozi et al., 2022; Fedila Sari et al., 2023; Rafiq et al., 2022; Saroni et al., 2023; Sulistyawati et al., 2022).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik.

2) Pengaruh komitmen profesional terhadap kepuasan kerja

Komitmen perawat terhadap profesi mereka dapat secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja mereka (Demir, 2020). Komitmen profesional di antara perawat mengacu pada dedikasi, loyalitas, dan keterikatan emosional terhadap peran dan tanggung jawab keperawatan mereka (Albashayreh et al., 2019). Perawat yang

memiliki komitmen profesional cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Chegini et al., 2019).

Dedikasi pekerja terhadap profesi keperawatan sering kali bertranslasi menjadi tingkat keterlibatan dan antusiasme yang lebih tinggi dalam tugas-tugas sehari-hari, berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja (Dorenkamp & Ruhle, 2019). Ketika SDM berkomitmen terhadap profesi mereka, mereka lebih cenderung menginvestasikan waktu dan usaha untuk memberikan upaya optimal, yang dapat menghasilkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja (Loan, 2020).

SDM yang memiliki komitmen yang kuat terhadap profesi mereka cenderung membangun hubungan positif dengan rekan kerja dan profesional lainnya (Ayranci & Ayranci, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif, yang dipupuk oleh komitmen profesional, dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kerjasama tim dan tujuan bersama (Purwanto et al., 2021).

Komitmen profesional dapat mengarah pada peningkatan stabilitas kerja dan retensi pekerja (Albalawi et al., 2019). Seseorang yang sangat berkomitmen terhadap profesi mereka mungkin lebih cenderung tetap dalam peran mereka, mengurangi tingkat pergantian dan berkontribusi pada keberlanjutan pekerjaan yang lebih puas dan berpengalaman (Adamopoulos, 2022).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi komitmen profesional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik.

3) Pengaruh *emotional stability* terhadap kepuasan kerja

Individu dengan kestabilan emosi yang tinggi cenderung lebih tangguh terhadap tekanan dan stres di lingkungan kerja (Johnson et al., 2017). Individu dengan kestabilan emosi yang tinggi dapat mengatasi tantangan dengan lebih baik, yang dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja (Gregorio, 2018). Karyawan yang stabil secara emosional biasanya dapat menjaga hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja dan meningkatkan kolaborasi tim, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan berkontribusi pada kepuasan kerja secara keseluruhan (Wihler et al., 2017).

Kestabilan emosi juga terkait dengan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja dan lebih mudah beradaptasi, yang dapat meminimalkan ketidaknyamanan dan meningkatkan kepuasan kerja (Vance, 2016). Individu dengan kestabilan emosi yang tinggi cenderung lebih mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mampu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi, yang dapat memberikan kontribusi positif pada kepuasan hidup dan pekerjaan (Cohrdes & Mauz, 2020).

Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik stabilitas emosional SDM maka tingkat kepuasan kerja akan semakin baik.

4) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja (Supriyanto, 2018). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan untuk lebih produktif (Siswanto & Yuliana, 2022). Kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa senang dan terdorong untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien, yang berdampak positif pada peningkatan produktivitas (De Vries et al., 2006).

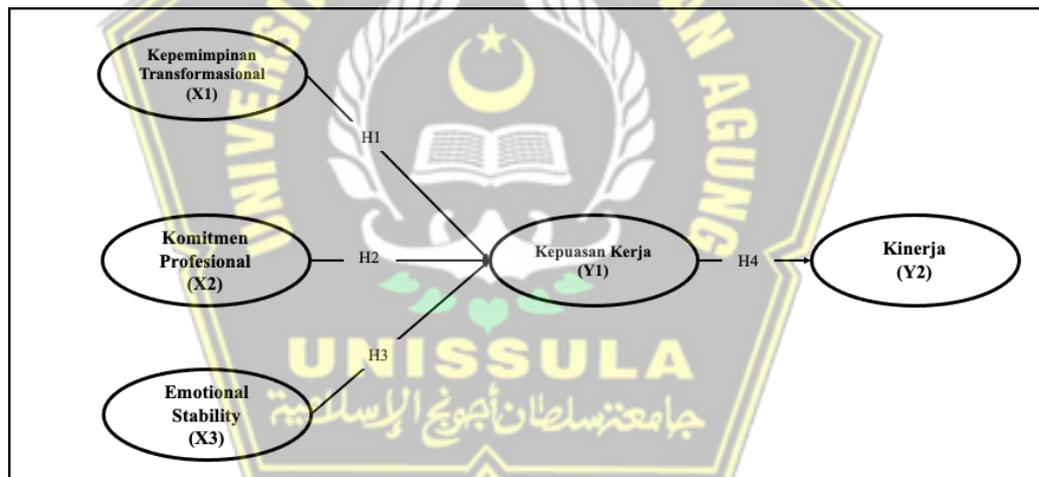
Selain itu, kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang signifikan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas (Gillespie et al., 2016). Kemudian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Hartika et al., 2023; Premesti & Yuniningsih, 2023; Sutrisno et al., 2022).

H4 : Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik.

2.7. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang didorong oleh kepemimpinan transformasional, komitmen profesional dan kestabilan emosional.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformational, komitmen professional, kestabilan emosional, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora sebanyak 46 SDM.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Menurut Hasan (2002), menyatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistic, untuk ukuran sampel yang paling minimum adalah 30. Hal ini dipilih dengan bentuk pertimbangan bahwa peneliti memiliki keterbatasan kemampuan biaya, waktu dan tenaga. Menurut Arikunto (2012:104), apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, disarankan untuk mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Namun, jika populasinya lebih dari 100 orang, dapat diambil sekitar 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi. Dalam konteks penelitian ini, karena jumlah populasi responden tidak melebihi 100 orang, yaitu sebanyak 46 orang SDM pada Puskesmas Kutukan Kabupaten Blora, penulis memutuskan untuk mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Pendekatan ini, di mana seluruh populasi digunakan tanpa penarikan sampel sebagai unit observasi, disebut sebagai teknik sensus.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : kepemimpinan transformational, komitmen professional, kestabilan emosional, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari Puskesmas Kutukan kabupaten Bora dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (Pegawai) Puskesmas Kutukan Blora yaitu kepemimpinan transformational, komitmen profesional, kestabilan emosional, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-10 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.

- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup kepemimpinan transformational, komitmen profesional, kestabilan emosional, kepuasan kerja dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator nampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Transformational leadership didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan para pengikutnya menuju pencapaian potensi penuh mereka.	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> 2. <i>Intellectual stimulation</i> 3. <i>Individualized Consideration</i> 4. <i>Inspirational Motivation.</i>	(Bass, et.al. 1985)
2.	Komitmen Profesional Sikap, keinginan, dan keterikatan terhadap profesi, norma-norma etika, dan nilai-nilai yang terkait dengan pekerjaan atau organisasi.	1. Identifikasi, 2. Keterlibatan 3. Loyalitas. 4. Kesetiaan	(Amernic & Aranya, 2005)
3.	Kepuasan Kerja melibatkan dua unsur penting, yaitu penilaian terhadap nilai-nilai pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan dasar.	1) Pekerjaan sendiri (<i>work it self</i>) 2) Hubungan dengan atasan (<i>supervision</i>) 3) Teman sekerja (<i>workers</i>) 4) Promosi (<i>promotion</i>)	(Judge et al., 2000)

No	Variabel	Indikator	Sumber
		5) Gaji atau upah (<i>pay</i>)	
4.	<i>Emotional Stability</i> seperangkat karakteristik yang berkontribusi pada kemampuan seseorang untuk mengatasi tantangan kehidupan dengan ketahanan, objektivitas, dan pola pikir positif.	1) Keyakinan pada Kemampuan Diri. 2) Optimisme. 3) Objektivitas. 4) Tanggung Jawab. 5) Pemikiran Rasional dan Realistis.	(Mayer et al., 2004)
5.	Kinerja SDM hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian	Robbins & Judge (2013)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang

berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.

2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.2. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai RootOf Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiapkontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk

lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015).

Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^m \lambda_i^2}{m}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor

loading, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

1. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$

maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2. Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 .

Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

3.6.3. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone,

1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

1. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas.

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

- 2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 64 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*)

ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2

- 3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $-t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$

H_0 ditolak artinya H_a diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ atau $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya

dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi karakteristik responden diberikan sebagai informasi terkait kondisi responden penelitian. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 3 – 10 April 2024 kepada sebanyak 46 pegawai PNS di Puskesmas Kutukan, Kabupaten Blora. Penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*). Kuesioner penelitian yang telah disebar selanjutnya didapatkan sebanyak 46 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Berikut ini sajian mengenai gambaran responden menurut karakteristik jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama kerja.

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	10	21.7
Wanita	36	78.3
Total	46	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 10 responden (21,7%) dan responden wanita sebanyak 36 responden (78,3%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pegawai wanita lebih banyak dibandingkan

dengan pria. Meskipun dalam hal ini jumlah pegawai wanita lebih banyak, namun kinerja seorang petugas kesehatan sangat dipengaruhi oleh kemampuannya bekerja dalam tim. Kemampuan untuk berkolaborasi, berbagi informasi, dan mendukung rekan kerja sangat penting dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal.

2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	15	32.6
31 - 40 tahun	12	26.1
41 - 50 tahun	9	19.6
51 - 60 tahun	10	21.7
Total	46	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 15 responden (32,6%), usia 31-40 tahun sebanyak 12 responden (26,13%), usia 41-50 tahun sebanyak 9 responden (19,6%), dan terdapat 10 responden (21,7%) usia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 21-30 tahun. Usia pegawai puskesmas dapat mempengaruhi pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki. Pegawai yang lebih muda mungkin memiliki pemahaman yang lebih baik tentang teknologi dan mungkin lebih terbuka terhadap inovasi, sementara pegawai yang lebih tua mungkin memiliki pengalaman yang lebih luas dalam praktek klinis

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	6	13.0
Diploma	27	58.7
S1	11	23.9
S2	2	4.3
Total	46	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma yaitu sebanyak 27 responden (58,7%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 6 responden (13,0%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 11 orang (23,9%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 2 orang (4,3%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan Diploma. Tingkat pendidikan biasanya berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Seseorang dengan pendidikan yang lebih tinggi mungkin memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep-konsep kesehatan atau manajerial yang relevan dengan pekerjaan mereka di puskesmas

4. Lama Bekerja

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	30	65.2
11 - 20 tahun	8	17.4
21 - 30 tahun	3	6.5
> 30 tahun	5	10.9
Total	46	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 0-10 tahun sebanyak 30 responden (65,2%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 8 responden (17,4%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 3 responden (6,5%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 5 responden (10,9%). Lama kerja mencerminkan pengalaman dan tingkat keahlian seseorang dalam pekerjaan mereka. Pegawai dengan lama kerja yang lebih lama mungkin memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang proses kerja di puskesmas, serta kemungkinan memiliki jaringan yang lebih luas dalam komunitas dan bidang kesehatan.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepemimpinan Transformational	3.90	
	a) Idealized Influence (Charisma)	3.87	0.65
	b) Intellectual stimulation	4.02	0.71
	c) Individualized Consideration	3.80	0.88
	d) Inspirational Motivation	3.89	0.80
2	Komitmen Profesional	3.71	
	a) Identifikasi	3.52	0.89
	b) Keterlibatan	3.91	1.05
	c) Loyalitas	3.76	0.87
	d) Kesetiaan	3.65	0.85
3	Emotional Stability	3.84	
	a) Keyakinan pada Kemampuan Diri	3.76	0.92
	b) Optimisme	3.80	1.00
	c) Objektivitas	3.93	0.83
	d) Tanggung Jawab	3.85	0.87
	e) Pemikiran Rasional dan Realistis	3.87	0.86
4.	Kepuasan Kerja	3.85	
	a) Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)	3.87	0.88
	b) Hubungan dengan atasan (<i>supervision</i>)	3.78	0.96
	c) Teman sekerja (<i>workers</i>)	3.96	0.79
	d) Promosi (<i>promotion</i>)	3.78	0.84
	e) Gaji atau upah (<i>pay</i>)	3.87	0.75
5.	Kinerja SDM	3.86	
	a) Kualitas Kerja	4.02	0.77
	b) Kuantitas	3.83	0.90
	c) Ketepatan Waktu	3.65	0.90
	d) Efektifitas	3.91	0.78
	e) Kemandirian	3.89	0.82

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel **Kepemimpinan Transformational** secara keseluruhan sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori

tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Kepemimpinan Transformational yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Transformational didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Intellectual stimulation (4,02) dan terendah pada indikator Individualized Consideration (3,80).

Pada variabel **Komitmen Profesional** secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,71 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Komitmen Profesional. Hasil deskripsi data pada variabel Komitmen Profesional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Keterlibatan (3,91) dan terendah pada indikator Identifikasi (3,52).

Pada variabel **Emotional Stability** secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Emotional Stability yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Emotional Stability didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Objektivitas (3,93) dan indikator dengan nilai *mean* terendah yaitu indikator Keyakinan pada Kemampuan Diri (3,76).

Pada variabel **Kepuasan Kerja** secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Kepuasan Kerja. Hasil deskripsi data pada variabel Kepuasan Kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Teman sekerja (workers) (3,96). Terdapat dua indikator dengan nilai mean terendah yaitu indikator Terdapat dua indikator dengan nilai *mean*

terendah yaitu indikator Hubungan dengan atasan (*supervision*) dan Promosi (*promotion*) dengan nilai yang sama sebesar (3,78).

Pada variabel **Kinerja SDM** secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Kinerja SDM yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas Kerja (4,02) dan indikator dengan nilai *mean* terendah yaitu Ketepatan Waktu (3,65).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau measurement model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas dalam model PLS. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Pengujian validitas dilihat dari *convergent* dan *discriminant validity*. Pada uji reliabilitas konstruk diamati dari nilai *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan transformasional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan transformasional direfleksikan melalui lima indikator yaitu: *Idealized Influence (Charisma)* (X1-1), *Intellectual stimulation* (X1-2), *Individualized Consideration* (X1-3), *Intellectual Stimulation* (X1-4), dan *Inspirational Motivation* (X1-5). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kepemimpinan Transformational sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepemimpinan Transformational

Indikator	<i>Outer loadings</i>
<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.750
<i>Intellectual stimulation</i>	0.761
<i>Individualized Consideration</i>	0.789
<i>Intellectual Stimulation</i>	0.728

Tabel di atas menunjukkan di mana nilai loading indikator *Idealized Influence (Charisma)* (X1-1) sebesar 0,750, *Intellectual stimulation* (X1-2) sebesar 0,761, *Individualized Consideration* (X1-3) sebesar 0,789, *Intellectual Stimulation* (X1-4) sebesar 0,728, dan *Inspirational Motivation* (X1-5) sebesar 0,844. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual*

stimulation, Individualized Consideration, Intellectual Stimulation, dan Inspirational Motivation.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Komitmen Profesional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Komitmen Profesional (X2) direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Identifikasi (X2-1), Keterlibatan (X2-2), Loyalitas (X2-3), Kesetiaan (X2-4), dan Kesetiaan (X2-5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Komitmen Profesional sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruksi Komitmen Profesional

Indikator	Outer loadings
Identifikasi,	0.752
Keterlibatan	0.866
Loyalitas.	0.825
Kesetiaan	0.750

Tabel di atas menunjukkan nilai loading faktor pada indikator Identifikasi (X2-1) sebesar 0,752, Keterlibatan (X2-2) sebesar 0,866, Loyalitas (X2-3) sebesar 0,825, dan Kesetiaan (X2-4) sebesar 0,750. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Komitmen Profesional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Komitmen Profesional (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas, dan Kesetiaan

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Emotional Stability

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Emotional Stability (X3) direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Keyakinan pada Kemampuan Diri (X3-1), Optimisme (X3-2), Objektivitas (X2-3), Tanggung jawab (X2-4), dan Pemikiran Rasional dan Realistis (X3-5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator *Emotional Stability* sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Emotional Stability

Indikator	Outer loadings
Keyakinan pada Kemampuan Diri.	0.804
Optimisme.	0.808
Objektivitas.	0.836
Tanggung Jawab.	0.779
Pemikiran Rasional dan Realistis	0.772

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor untuk indikator Keyakinan pada Kemampuan Diri sebesar 0,804, Optimisme sebesar 0,808, Objektivitas sebesar 0,836, Tanggung Jawab sebesar 0,779, dan Pemikiran Rasional dan Realistis sebesar 0,772 . Hal ini berarti bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Emotional Stability* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Emotional Stability* (X3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Keyakinan pada Kemampuan Diri, Optimisme, Objektivitas, Tanggung Jawab, dan Pemikiran Rasional dan Realistis.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan Kerja (Y1) direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) (Y1-1), Hubungan dengan atasan (*supervision*) (Y1-2), Teman sekerja (*workers*) (Y1-3), Promosi (*promotion*) (Y1-4), dan Gaji atau upah (*pay*) (Y1-5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kepuasan Kerja

Indikator	Outer loadings
Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)	0.796
Hubungan dengan atasan (<i>supervision</i>)	0.798
Teman sekerja (<i>workers</i>)	0.715
Promosi (<i>promotion</i>)	0.773
Gaji atau upah (<i>pay</i>)	0.733

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor untuk indikator Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) sebesar 0,796, Hubungan dengan atasan (*supervision*) sebesar 0,798, Teman sekerja (*workers*) sebesar 0,715, Promosi (*promotion*) sebesar 0,773, dan Gaji atau upah (*pay*) sebesar 0,733. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan Kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan Kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Hubungan dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*).

5. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Kualitas Kerja (Y2-1), Kuantitas (Y2-2), Ketepatan Waktu (Y2-3), Efektifitas (Y2-4), dan Kemandirian (Y2-5). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruksi Kinerja SDM

Indikator	Outer loadings
Kualitas Kerja	0.797
Kuantitas	0.747
Ketepatan Waktu	0.792
Efektifitas	0.820
Kemandirian	0.829

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor untuk indikator Kualitas Kerja sebesar 0,797, Kuantitas sebesar 0,747, Ketepatan Waktu sebesar 0,792, Efektifitas sebesar 0,820, dan Kemandirian sebesar 0,829. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Emotional Stability	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Komitmen Profesional
Emotional Stability	0.800				
Kepemimpinan Transformasional	0.591	0.775			
Kepuasan Kerja	0.652	0.617	0.764		
Kinerja SDM	0.568	0.582	0.741	0.797	
Komitmen Profesional	0.535	0.415	0.644	0.550	0.800

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan

hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Emotional Stability	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Komitmen Professional
Emotional Stability	0.681				
Kepemimpinan Transformasional	0.746	0.724			
Kepuasan Kerja	0.653	0.680	0.874		
Kinerja SDM	0.586	0.467	0.744	0.624	
Komitmen Professional					

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang

diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	Emotional Stability	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Komitmen Professional
X1_1	0.432	0.750	0.352	0.386	0.174
X1_2	0.459	0.761	0.439	0.321	0.357
X1_3	0.456	0.789	0.470	0.478	0.418
X1_4	0.288	0.728	0.483	0.449	0.230
X1_5	0.621	0.844	0.594	0.576	0.389
X2_1	0.313	0.274	0.376	0.353	0.752
X2_2	0.596	0.438	0.700	0.561	0.866
X2_3	0.378	0.314	0.460	0.373	0.825
X2_4	0.328	0.247	0.423	0.414	0.750
X3_1	0.804	0.451	0.409	0.370	0.376
X3_2	0.808	0.465	0.524	0.393	0.450
X3_3	0.836	0.490	0.482	0.406	0.330
X3_4	0.779	0.511	0.607	0.499	0.556
X3_5	0.772	0.431	0.538	0.564	0.383
Y1_1	0.529	0.438	0.796	0.495	0.561
Y1_2	0.714	0.517	0.798	0.651	0.503
Y1_3	0.415	0.482	0.715	0.527	0.511
Y1_4	0.436	0.537	0.773	0.565	0.463
Y1_5	0.345	0.366	0.733	0.579	0.421
Y2_1	0.387	0.417	0.620	0.797	0.468
Y2_2	0.491	0.509	0.483	0.747	0.277
Y2_3	0.502	0.371	0.631	0.792	0.509
Y2_4	0.456	0.523	0.597	0.820	0.492
Y2_5	0.437	0.521	0.605	0.829	0.414

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri menunjukkan nilai yang positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Emotional Stability	0.860	0.899	0.640
Kepemimpinan Transformasional	0.835	0.883	0.601
Kepuasan Kerja	0.821	0.875	0.583
Kinerja SDM	0.857	0.897	0.636
Komitmen Professional	0.816	0.876	0.640

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk lebih besar 0,7, serta nilai AVE masing-masing konstruk di atas 0,5. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun, *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai alpha atau *Composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14
Nilai *R-Square*

	R-square
Kepuasan Kerja	0.605
Kinerja SDM	0.550

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,674 artinya variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan 60,5 % oleh variabel Kepemimpinan transformasional, Komitmen Professional, dan Stabilitas emosional. Sedangkan sisanya 39,5 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,605) berada pada rentang nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Kepemimpinan transformasional, Komitmen Professional dan Stabilitas emosional memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja SDM pada kategori sedang.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,550 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 55,0% oleh variabel kepuasan kerja, sedangkan sisanya 45,0 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,550) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja SDM pada kategori sedang.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*. Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Nilai Q-square

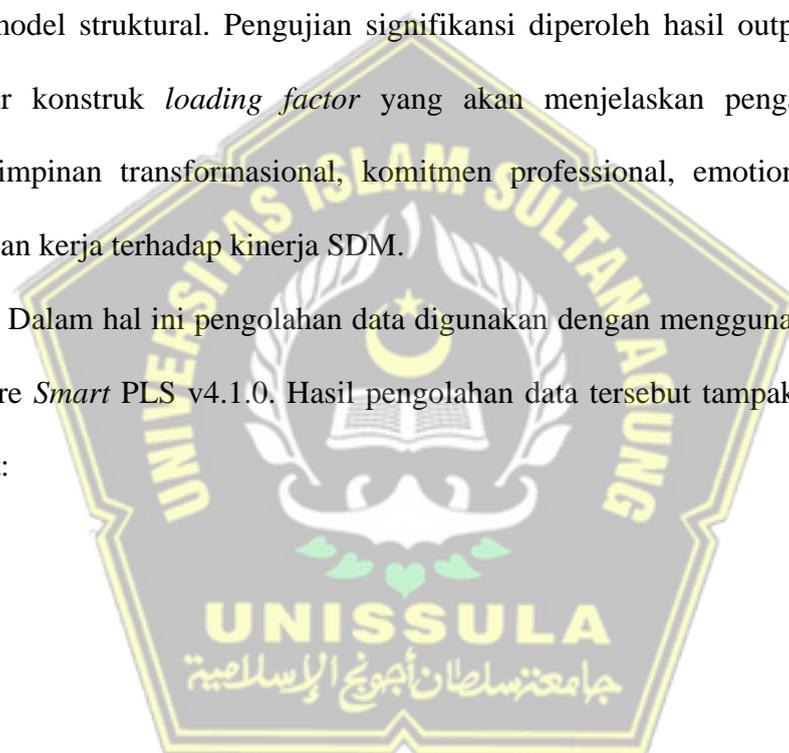
	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE/SSO})$
Kepuasan Kerja	230.000	156.719	0.319
Kinerja SDM	230.000	156.866	0.318

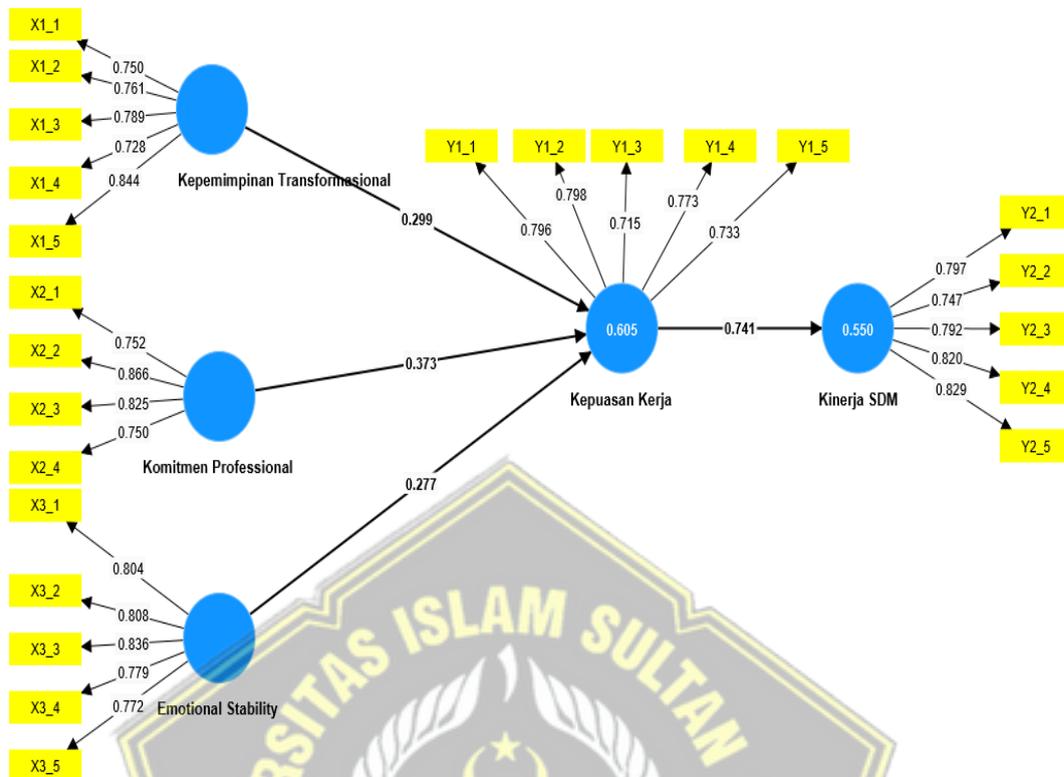
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,319 dan Kinerja SDM sebesar 0,318 yang menunjukkan nilai Q square > 0 , sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten. Analisa inner model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun kuat dan akurat. Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dalam beberapa tahap yaitu pengujian kolinieritas dan pengujian signifikansi hubungan pada model struktural. Pengujian signifikansi diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk kepemimpinan transformasional, komitmen profesional, emotional stability, , kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:





Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan pengujian signifikansi model struktural, terlebih dahulu dilakukan pengujian kolinieritas antara variabel. Multikolinieritas merupakan suatu kondisi dimana terjadi korelasi yang kuat antar variabel bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Ketentuan pengujian yaitu jika nilai inner VIF kurang dari 5, maka tidak terjadi adanya multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Emotional Stability -> Kepuasan Kerja	1.818
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	1.569
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	1.000
Komitmen Professional -> Kepuasan Kerja	1.431

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai VIF pada hubungan antar variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, tidak terjadi masalah multikolinieritas dalam model struktural yang terbentuk. Dengan demikian, analisis dapat dilanjutkan pada analisis pengaruh antar variabel.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diuji secara statistik dengan pengujian hipotesis penelitian. Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisa data. Dalam hal ini, penentuan suatu hipotesis diterima atau tidak dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Emotional Stability -> Kepuasan Kerja	0.277	0.281	0.118	2.344	0.019
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.299	0.310	0.130	2.292	0.022
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.741	0.750	0.068	10.895	0.000
Komitmen Professional -> Kepuasan Kerja	0.373	0.372	0.106	3.526	0.000

Sesuai hasil pengolahan data menggunakan smart PLS yang tersaji pada tabel di atas, dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,299. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,292) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,022) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Semakin baik Kepemimpinan transformasional akan semakin baik Kepuasan Kerja’ dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Semakin tinggi komitmen profesional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik.*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,373. Nilai tersebut membuktikan komitmen profesional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,526) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan komitmen profesional terhadap kepuasan kerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang

menyatakan bahwa ‘Semakin tinggi komitmen profesional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik’ dapat diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Semakin baik stabilitas emosional SDM maka tingkat kepuasan kerja akan semakin baik

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,277. Nilai tersebut membuktikan stabilitas emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,344) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,019) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada stabilitas emosional pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘Semakin baik stabilitas emosional akan semakin baik kepuasan kerja SDM’ dapat diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,359. Nilai tersebut membuktikan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (10,895) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘Semakin

baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik' dapat diterima.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
1	Semakin baik Kepemimpinan transformasional akan semakin baik Kepuasan Kerja SDM	t hitung (2,292) > t tabel (1,96)	Diterima
2	Semakin tinggi komitmen profesional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik.	t hitung (3,526) > t tabel (1,96)	Diterima
3	Semakin baik stabilitas emosional SDM maka tingkat kepuasan kerja akan semakin baik	t hitung (2,344) > t tabel (1,96)	Diterima
4	Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik	t hitung (10,895) > t tabel (1,96)	Diterima

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan transformasional, komitmen profesional, dan stabilitas emosional terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Kepuasan Kerja. Hasil uji pengaruh tidak langsung (mediasi) dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.19
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung melalui Kepuasan Kerja

	Original sample	T statistics	P values
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.221	2.195	0.028
Komitmen Professional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.276	3.182	0.001
Emotional Stability -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.205	2.326	0.020

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja adalah 0,221. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 2,195 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,028 < 0,05$. Artinya, kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM.

Pada bagian lainnya, diketahui besar pengaruh tidak langsung Komitmen Professional terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja adalah 0,276. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 3,182 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,001 < 0,05$. Artinya, kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen profesional terhadap Kinerja SDM.

Tabel di atas menunjukkan pula besar pengaruh tidak langsung stabilitas emosional terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja adalah 0,205. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 2,326 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,001 < 0,05$. Artinya, kepuasan kerja memediasi pengaruh stabilitas emosional terhadap Kinerja SDM. Berdasarkan hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja paling besar adalah pada variabel komitmen profesional. Artinya, komitmen profesional lebih banyak memberikan kepuasan

kerja bagi karyawan, selanjutnya rasa puas tersebut dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

4.8. Pembahasan

1. Semakin baik Kepemimpinan transformasional akan semakin baik Kepuasan Kerja SDM.

Kepemimpinan transformasional telah terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. variabel Kepemimpinan transformasional direfleksikan melalui empat indikator yaitu: *Idealized Influence (Charisma)*; *Intellectual stimulation*; *Individualized Consideration*; *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*. Sedangkan pengukuran variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Hubungan dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*).

Inspirational Motivation, sebagai indikator dengan nilai loading tertinggi, menonjol sebagai faktor krusial dalam memotivasi dan menginspirasi karyawan. Sementara itu, indikator Hubungan dengan Atasan, yang memiliki nilai tertinggi dalam variabel kepuasan kerja, menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan yang menginspirasi dapat secara signifikan memperkuat hubungan positif antara pemimpin dan karyawan. Dengan demikian, peningkatan dalam gaya kepemimpinan yang menginspirasi mungkin memiliki dampak yang positif pada tingkat kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan kualitas hubungan antarindividu di tempat kerja.

Di sisi lain, *Idealized Influence*, yang memiliki nilai loading terendah, menunjukkan bahwa aspek karisma dalam kepemimpinan mungkin kurang menonjol dalam konteks ini. Selain itu, teman sekerja (*workers*), yang merupakan indikator kepuasan kerja dengan nilai terendah, menunjukkan bahwa *Idealized Influence* berkorelasi positif dengan mendorong interaksi sosial yang lebih erat antara karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun aspek karisma mungkin tidak menjadi faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, mereka masih dapat berperan dalam meningkatkan interaksi sosial di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka secara keseluruhan.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja SDM (Allozi et al., 2022; Fedila Sari et al., 2023; Rafiq et al., 2022; Saroni et al., 2023; Sulistyawati et al., 2022).

2. Semakin tinggi komitmen profesional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik.

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Pengukuran variabel *Komitmen Profesional* direfleksikan melalui empat indikator yaitu: *Identifikasi*, *Keterlibatan*, *Loyalitas*, *Kesetiaan*, dan *Kesetiaan*. Sedangkan Pengukuran variabel *Kepuasan Kerja* direfleksikan melalui lima indikator yaitu: *Pekerjaan itu sendiri (work it self)*, *Hubungan*

dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*).

Keterlibatan, yang merupakan indikator utama dalam komitmen profesional dengan nilai loading paling tinggi, dan Hubungan dengan Atasan, sebagai indikator dengan nilai loading tertinggi dalam kepuasan kerja, menandakan bahwa karyawan yang aktif terlibat dalam tugas mereka cenderung memiliki hubungan yang lebih positif dengan atasan mereka. Keterlibatan ini memperkuat perasaan menjadi bagian esensial dari tim dan kontribusi mereka ke dalam hasil kerja, yang secara langsung meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan kerja mereka.

Di lain pihak, Kesetiaan, yang memiliki nilai loading terkecil, menunjukkan bahwa perasaan setia atau terikat pada organisasi tidak memiliki dampak sebesar keterlibatan aktif dalam menentukan kepuasan kerja. Sementara itu, indikator kepuasan kerja Teman sekerja, yang juga mendapat nilai loading terendah, menunjukkan bahwa walaupun kesetiaan mendorong interaksi sosial yang lebih kuat dengan kolega, hal ini tidak secara langsung berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja keseluruhan.

Temuan ini mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa tenaga kerja yang memiliki komitmen yang kuat terhadap profesi mereka cenderung membangun hubungan positif dengan rekan kerja dan profesional lainnya (Ayranci & Ayranci, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif, yang diperkuat oleh komitmen profesional, dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kerjasama tim dan pencapaian tujuan bersama

(Purwanto et al., 2021). Komitmen profesional juga dapat berkontribusi pada peningkatan stabilitas kerja dan retensi karyawan (Albalawi et al., 2019). Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi mereka mungkin lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam peran mereka, mengurangi tingkat pergantian karyawan dan memberikan kontribusi pada keberlanjutan pekerjaan yang lebih memuaskan dan berpengalaman (Adamopoulos, 2022).

3. Semakin baik stabilitas emosional SDM maka tingkat kepuasan kerja akan semakin baik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik stabilitas emosional SDM maka tingkat kepuasan kerja akan semakin baik. Pengukuran variabel *Emotional Stability* direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Keyakinan pada Kemampuan Diri; Optimisme, Objektivitas; Tanggung jawab dan Pemikiran Rasional; dan Realistis. Sedangkan Pengukuran variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Hubungan dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*).

Objektivitas, sebagai indikator utama dalam *Emotional Stability* dengan nilai loading tertinggi, dan Hubungan dengan Atasan, yang merupakan indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel kepuasan kerja, menunjukkan bahwa karyawan yang mampu mempertahankan tingkat objektivitas yang lebih baik cenderung memiliki hubungan yang lebih positif dengan atasan mereka. Kemampuan untuk melihat situasi secara obyektif dapat

membantu memperkuat komunikasi dan kerjasama antara karyawan dan atasan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Di sisi lain, Pemikiran Rasional dan Realistis, yang merupakan indikator *Emotional Stability* dengan nilai loading terendah, dan teman sekerja (*workers*), sebagai indikator kepuasan kerja dengan nilai loading terendah, menunjukkan bahwa meskipun pemikiran rasional dan realistis dapat mendorong interaksi sosial yang lebih erat dengan rekan kerja, hal ini tidak secara langsung berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Meskipun demikian, pemikiran rasional dan realistis masih dapat memiliki nilai dalam mempromosikan kerjasama dan pemecahan masalah yang efektif di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada suasana kerja yang lebih positif.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Emotional Stability* juga terkait dengan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja dan lebih mudah beradaptasi, yang pada akhirnya dapat mengurangi ketidaknyamanan dan meningkatkan kepuasan kerja (Vance, 2016) (Cohrdes & Mauz, 2020).

4. Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik.

Pengukuran variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Hubungan dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*).

Sedangkan pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Indikator kepuasan kerja dengan nilai loading tertinggi adalah hubungan dengan atasan, sementara indikator kinerja dengan nilai tertinggi adalah kemandirian. Hasil ini menegaskan bahwa hubungan yang kuat antara bawahan dan atasan secara langsung berkaitan dengan tingkat kemandirian kerja sumber daya manusia (SDM). Semakin baik hubungan yang terjalin antara karyawan dan atasan, semakin tinggi kemungkinan karyawan untuk merasa didukung dan diberdayakan dalam melakukan tugas mereka secara mandiri.

Selanjutnya, indikator kepuasan kerja dengan nilai loading terendah adalah teman sekerja, sementara indikator kinerja dengan nilai terendah adalah kuantitas. Temuan ini mengisyaratkan bahwa kualitas interaksi dengan rekan kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja. Semakin baik hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja, semakin besar kemungkinan untuk meningkatkan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif dapat memperkuat kinerja individu dalam mencapai target kuantitatif mereka.

Hasil ini senada dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Hartika et al., 2023; Premesti & Yuniningsih, 2023; Sutrisno et al., 2022).

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan temuan yang telah disajikan, kesimpulan penelitian dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Faktor- faktor seperti *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Individualized Consideration*, dan *Intellectual Stimulation* berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan dengan menjadikan diri sebagai role model, membentuk lingkungan kerja yang memotivasi, mendukung, dan merangsang perkembangan pribadi dan profesional.

Temuan menunjukkan bahwa komitmen profesional juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Keterlibatan aktif dalam pekerjaan dan hubungan yang kuat dengan organisasi dan rekan kerja mendorong perasaan penghargaan dan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. kemudian, *Emotional Stability* juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan menghadapi tantangan dengan sikap rasional dan realistis memengaruhi persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Hubungan yang baik dengan atasan dan interaksi yang positif dengan rekan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kemandirian kerja dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan. Temuan ini menekankan pentingnya kualitas hubungan

interpersonal dalam menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1. Kesimpulan hasil pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :
2. Semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM).
3. Semakin tinggi tingkat komitmen profesional, semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM.
4. Semakin stabil emosionalnya sumber daya manusia, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka.
5. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja SDM, semakin baik kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari temuan ini dapat merangsang pemahaman lebih lanjut tentang dinamika antara faktor-faktor tertentu dalam lingkungan kerja dan respons individu terhadapnya. Temuan ini mengonfirmasi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Implikasinya adalah memperkuat teori kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menekankan bahwa hubungan positif antara komitmen profesional dan kepuasan kerja SDM menggarisbawahi pentingnya komitmen individu terhadap organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja

yang memuaskan. Implikasinya adalah memberikan dukungan lebih lanjut bagi teori komitmen organisasi sebagai prediktor penting dari kepuasan kerja. Stabilitas emosional berperan sebagai faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja menegaskan pentingnya kesejahteraan psikologis dalam lingkungan kerja. Implikasinya adalah menguatkan teori kesejahteraan psikologis sebagai landasan untuk memahami hubungan antara kondisi psikologis individu dan kepuasan kerja.

Temuan bahwa hubungan dengan atasan dan rekan kerja berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kinerja menyoroti peran penting hubungan interpersonal di tempat kerja. Implikasinya adalah memberikan dukungan untuk penelitian lebih lanjut dalam memahami dinamika interaksi sosial di lingkungan kerja dan dampaknya terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

5.3. Implikasi Manajerial

Terkait variabel kepemimpinan transformational, mengingat Inspirational Motivation memiliki nilai loading tertinggi dalam kepemimpinan transformasional, organisasi perlu memperhatikan strategi untuk terus memotivasi dan menginspirasi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan mereka, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memperkuat visi dan misi organisasi secara teratur. Kemudian, untuk meningkatkan efektivitas Idealized Influence, yang menunjukkan nilai loading terendah, organisasi perlu fokus pada memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan. Hal ini dapat dilakukan

dengan cara membangun komunikasi yang terbuka dan transparan, memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan prestasi karyawan secara teratur. Selain itu, pemimpin perlu menunjukkan integritas, kejujuran, dan konsistensi dalam tindakan mereka untuk memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan.

Terkait variabel Komitmen Profesional, keterlibatan karyawan telah terbukti menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, sementara tingkat kesetiaan menunjukkan kontribusi yang lebih rendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan komitmen profesional karyawan, organisasi dapat mempertimbangkan untuk memberikan lebih banyak peluang bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi, memfasilitasi program mentor dan pelatihan yang memperkuat ikatan individu dengan organisasi, dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan pencapaian karyawan. Implikasi praktis dari temuan ini mencakup pengembangan strategi pengelolaan talenta yang berfokus pada pemberdayaan karyawan, penciptaan budaya organisasi yang inklusif, dan pemberian insentif yang sesuai untuk mendorong keterlibatan dan dedikasi karyawan.

Terkait variabel *Emotional Stability*, objektivitas muncul sebagai faktor utama yang dapat mempengaruhi stabilitas emosional individu di tempat kerja, sementara pemikiran rasional dan realistis menunjukkan kontribusi yang lebih rendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan stabilitas emosional karyawan, manajemen perlu mengembangkan program pelatihan yang menekankan pengembangan kemampuan objektivitas, serta memberikan dukungan dan

lingkungan kerja yang mempromosikan penyelesaian masalah dengan pendekatan yang realistis dan obyektif. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pengembangan program pelatihan dan pengembangan pribadi yang fokus pada peningkatan kemampuan manajemen emosi dan penyelesaian masalah, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung untuk mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan mental karyawan.

Terkait variabel Kepuasan Kerja, hubungan yang kuat dengan atasan telah diidentifikasi sebagai faktor utama yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sementara interaksi dengan rekan sekerja menunjukkan kontribusi yang lebih rendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja, manajemen dapat memperkuat keterampilan kepemimpinan atasan, memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan efektif antara atasan dan bawahan, serta mempromosikan kerja tim dan kolaborasi di antara rekan kerja. Implikasi praktis dari temuan ini termasuk pelatihan kepemimpinan untuk manajer tingkat menengah dan atas, penyelenggaraan forum komunikasi reguler antara atasan dan bawahan, serta penciptaan kesempatan untuk memperkuat hubungan dan jaringan sosial di tempat kerja.

Terkait variabel Kinerja SDM, kemandirian karyawan muncul sebagai faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja mereka, sementara kuantitas kerja menunjukkan kontribusi yang lebih rendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja SDM, manajemen dapat memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, mendorong inisiatif dan kreativitas individu, serta menekankan pada pencapaian hasil yang berkualitas daripada sekadar kuantitas

kerja. Implikasi praktis dari temuan ini termasuk pengembangan struktur organisasi yang fleksibel, pemberian insentif berbasis kinerja, dan penerapan praktik manajemen yang memberdayakan untuk mendorong inovasi dan pencapaian yang lebih baik.

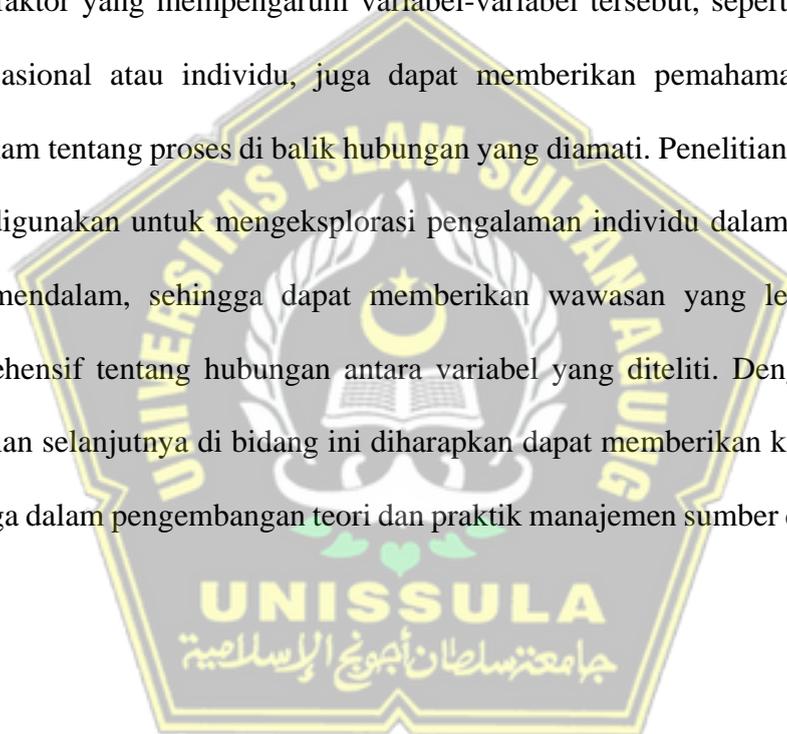
5.4. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, karena penelitian dilakukan di satu lokasi atau pada satu kelompok populasi tertentu, generalisasi hasil mungkin terbatas pada populasi yang lebih luas atau konteks yang berbeda. Kedua, metode pengukuran yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan konsep yang ingin diteliti atau instrumen yang digunakan mungkin tidak cukup sensitif. Ketiga, keterbatasan dalam waktu dan sumber daya dapat membatasi jumlah sampel yang dapat disertakan dan cakupan analisis yang dapat dilakukan. Selain itu, faktor eksternal yang tidak terkontrol, seperti perubahan lingkungan eksternal atau kebijakan organisasi, juga dapat memengaruhi hasil. Dalam menginterpretasikan hasil, penting untuk mempertimbangkan keterbatasan metodologi, potensi bias responden, serta kemungkinan adanya faktor-faktor lain yang tidak teridentifikasi yang dapat memengaruhi temuan ini.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian selanjutnya, ada beberapa area yang dapat dieksplorasi untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara variabel yang diteliti. Pertama, penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk melacak perubahan

hubungan antara variabel-variabel tersebut seiring waktu, sehingga dapat memahami lebih baik tentang kausalitas dan dinamika hubungan tersebut. Kedua, penelitian lintas budaya dapat dilakukan untuk memeriksa apakah hubungan antara variabel tersebut konsisten di berbagai konteks budaya, yang dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM secara global. Selain itu, penelitian yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi variabel-variabel tersebut, seperti faktor-faktor organisasional atau individu, juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang proses di balik hubungan yang diamati. Penelitian kualitatif juga dapat digunakan untuk mengeksplorasi pengalaman individu dalam konteks yang lebih mendalam, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dan komprehensif tentang hubungan antara variabel yang diteliti. Dengan demikian, penelitian selanjutnya di bidang ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.



Daftar Pustaka

- Adamopoulos, I. P. (2022). Job Satisfaction in Public Health Care Sector, Measures Scales and Theoretical Background. *European Journal of Environment and Public Health*, 6(2), em0116. <https://doi.org/10.21601/ejeph/12187>
- Adebakin, O., & Gbadamusi, E. (1996). *The practices of organizational leadership*. Ibadan. Adeogun printing press.
- Aditya, A. A. A. G. D., & Wirakusuma, M. G. (2014). Pengaruh Komitmen Profesional Pada Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(2), 210–222.
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *Transformational Leadership And Employees' Performance: The Mediating Role Of Motivation and work Environment*. 2(1).
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Albashayreh, A., Al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O. M., Al-Awaisi, H., & Sabei, A. S. (2019). *Healthy work environments are critical for nurse job satisfaction: implications for Oman*.
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., Caprara, G. V., & Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 823–851. <https://doi.org/10.1111/joop.12225>
- Allozi, A. I., Alshurideh, M., Alhamad, A. Q., & Kurdi, B. R. (2022). Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction With the Moderating Role of Organizational Commitment: Case of Uae and Jordan Manufacturing Companies. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 21, Issue 2).
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Andini, L. D. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Emotional Stability, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Job Performance (Studi Kasus Pada Perawat Puskesmas Bringin Kabupaten Ngawi). *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (SIMBA) 5 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas PGRI Madiun*.
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th*

- Anniversary Edition (Monographs in Leadership ... 1, 1–2.*
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>
- Ayranci, E., & Ayranci, A. E. (2017). Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2823>
- Bajaj, B., Gupta, R., & Sengupta, S. (2018). Emotional Stability and Self-Esteem as Mediators Between Mindfulness and Happiness. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/doi:10.1007/s10902-018-0046-4>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007>
- Budiyono, R., Novandalina, A., Semarang, S., Menoreh, J., Raya, U., 11 Semarang, N., & Com, A. N. (2022). *Dukungan Kerja (Coworker Support) Dan Self Efficacy Terhadap Emotional Stability Dan Kinerja*. 14. <https://doi.org/10.33747>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Caprara, G., Vecchione, M., Barbaranelli, C., & Alessandri, G. (2013). Emotional stability and affective self-regulatory efficacy beliefs: Proofs of integration between trait theory and social cognitive theory. *European Journal of Personality*, 27(2), 145–154. <https://doi.org/10.1002/per.1847>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <http://npt.tums.ac.ir>
- Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph191710941>
- Cohrdes, C., & Mauz, E. (2020). Self-Efficacy and Emotional Stability Buffer Negative Effects of Adverse Childhood Experiences on Young Adult Health-Related Quality of Life. *Journal of Adolescent Health*, 67(1), 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2020.01.005>
- Daniel T Holt, Christian D Helfrich, Carmen G Hall, & Bryan J Weiner. (2009). Are you Ready? How Health Professionals can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *JGIM*, 50(5), 550–556.
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>

- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Dorenkamp, I., & Ruhle, S. (2019). Work–Life Conflict, Professional Commitment, and Job Satisfaction Among Academics. *Journal of Higher Education*, 90(1), 56–84. <https://doi.org/10.1080/00221546.2018.1484644>
- Ekayanti, W., Widjajani, S., & Budiyanto, B. (2019). Pengaruh Karakteristik Personal dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional Perawat. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 8(2), 181. <https://doi.org/10.30588/jmp.v8i2.415>
- Ekmekci, O. T., Xhako, D., Selin, •, & Camgoz, M. (2021). *The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationships Among Workload, Work-Family Interference, and Affective Commitment: A Study on Nurses*.
- Erkadius. (2014). Etika Profesi Pada Manajemen Informasi Kesehatan (MIK). *Suplemen Majalah Kedokteran Andalas*, 37(1), 39–48.
- Fedila Sari, S., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2023). Kepemimpinan transformasional, employee engagement, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan JMSAB 137 eISSN 2655-237X. *JMSAB*, 6(1), 137–148. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v6i1.883>
- Gerhana, W., Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Banjarmasin, S., & PGRI Dewantara Jombang, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://ejurnal.stimi-bjm.ac.id>
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Goleman, D. (1990). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. In *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 1–13).
- Hartika, A., Fitriyani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal Of Information Systems And Management*, 02(03). <https://jisma.org>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hooper, M. W., Mitchell, C., Marshall, V. J., Cheatham, C., Austin, K., Sanders, K., Krishnamurthi, S., & Grafton, L. L. (2019). Understanding multilevel factors related to urban community trust in healthcare and research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph16183280>
- Hossieni, S. F., & Soltani, F. (2018). The Relationship between Emotional stability with Job conscience and professional commitment. *Iranian Journal of Nursing Research*, 13(1), 33–39. <https://doi.org/10.21859/ijnr-13015>

- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Indrawati, F. (2022). Peran Komitmen Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *SINASIS* 3, 316–320.
- Johnson, L. U., Rogers, A., Stewart, R., David, E. M., & Witt, L. A. (2017). Effects of Politics, Emotional Stability, and LMX on Job Dedication. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 121–130. <https://doi.org/10.1177/1548051816656004>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Karp, T. (2020). What Do We Really Mean By Good Leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.22543/0733.131.1300>
- Khan, A., & Tidman, Dr. M. M. (2021). Impacts of Transformational and Laissez-Faire Leadership in Health. *International Journal of Medical Science and Clinical Invention*, 8(09), 5605–5609. <https://doi.org/10.18535/ijmsci/v8i09.04>
- Sutrisno, S., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpiuku.com/index.php/msej>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>

- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence And Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies)*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Penconek, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., de Moura, A. A., & Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 118). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>
- Premesti, A. D., & Yuniningsih, Y. (2023). The Employee Performance Analysis: The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 14–22. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.199>
- Purwanto, A., Hidayat, D., & Asbari, M. (2021). Work-Family Conflict Disaster: From Organizational Commitment to Job Satisfaction. *International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas)*, 2(1), 1–14. <http://www.ijosmas.org>
- Purwanto, A., & Sulaiman, A. (2023). *The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers : A CB-SEM AMOS Analysis* (Vol. 2, Issue 2).
- Rafiq, A., Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., & Devi, A. (2022). Mediating Effect Of Trust In Leader Between Transformational Leadership And Job Satisfaction. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Rahmah Utamy, Syarwani Ahmad, & Syaiful Eddy. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 226–236.
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Ratri Nugrahaningsih, et. al. (2021). Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Motivation Bpjs Services and Performance of Employees in Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 4301–4314. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/9447>
- Revista San Gregorio. (2018). Emotional stability as a key competence of managers. *Articulo Recibido*, 2(27), 2528–7907.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Sandi, Q., Syukri, A., & Anwar, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif*. 2(2). <https://ejournal.stainupwr.ac.id/>
- Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Indonesian Treasury Review Pengaruh Wfh Dan Transformational Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 8(3), 251–269.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siswanto, & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94–117. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0293>
- Sulistiyawati, N., Kresna Setyadi, I., Nawir, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Pembangunan, U., & Veteran Jakarta, N. (2022). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees)*. 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Tafqihan, Z., Ponorogo, S., & Negeri Yogyakarta, U. (2014). Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Komitmen Profesional Dan Dampaknya Pada Kinerja Serta Kepuasan Kerja Guru Matematika Smp Dan Mts The Effect Of Teacher Competencies On Professional Commitment And Its Impact On The Performance And Job Satisfaction Of Smp And Mts Mathematics Teachers. In *Jurnal Riset Pendidikan Matematika* (Vol. 1, Issue 2).
- Taherinejad, Z., Ahmadi, S. A., Amani, R., & Khoshouei, M. S. (2017). Relationship emotional intelligence and personality traits with organizational commitment among Iranian nurses. *Journal of Research and Health*, 7(1), 614–623. <https://doi.org/10.18869/acadpub.jrh.7.1.614>
- Thi, N., Thuy, B., Dang, P., & Van, N. Y. (2020). Employee Commitment to Organizational Change with the Role of Job Satisfaction and Transformational Leadership. *Technium Soc. Sci. J.*, 2(1). www.techniumscience.com

- Vance, D. L. (2016). The Relationship Between Participative Leadership Style And Employee Satisfaction With Possible Moderators Of Emotional Stability (Neuroticism) And Years Of Experience. *ProQuest LLC, 1(1)*, 1–20. <https://doi.org/10.1123/tsp.3.1.1>
- Wihler, A., Meurs, J. A., Momm, T. D., John, J., & Blickle, G. (2017). Conscientiousness, extraversion, and field sales performance: Combining narrow personality, social skill, emotional stability, and nonlinearity. *Personality and Individual Differences, 104*, 291–296. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.045>
- Yang, M., & Fry, L. W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality and Religion, 15(4)*, 305–324. <https://doi.org/10.1080/14766086.2018.1482562>

