

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI  
KANTOR KECAMATAN AMBARAWA KABUPATEN  
SEMARANG MELALUI *IHSAN ACHIEVEMENT  
ORIENTED LEADERSHIP (IAOL)* DAN KEPUASAN  
TERHADAP ATASAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**TESIS**

**Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai derajat Magister**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**ANA SUSANTI**

**NIM : 20402200061**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**TAHUN 2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR  
KECAMATAN AMBARAWA KABUPATEN SEMARANG  
MELALUI *IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP (IAOL)*  
DAN KEPUASAN TERHADAP ATASAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Disusun Oleh Oleh :  
ANA SUSANTI  
NIM. 20402200061**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 16 Agustus 2024

Pembimbing

**(Prof. Hj. Nurhidayati, S.E. M.Si. Ph. D)**

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI  
KANTOR KECAMATAN AMBARAWA KABUPATEN  
SEMARANG MELALUI *IHSAN ACHIEVEMENT  
ORIENTED LEADERSHIP (IAOL)* DAN KEPUASAN  
TERHADAP ATASAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Disusun Oleh Oleh :  
ANA SUSANTI  
NIM. 20402200061**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 22 Agustus 2024

**Susunan Dewan Penguji :**

**Pembimbing**

**Penguji I**

**Prof. Hj. Nurhidayati, SE.M.Si.Ph.D**  
NIK. 210499043

**Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM**  
NIK. 210489019

**Penguji II**

**Dr. Drs. Marno Nugroho, MM**  
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal : 22 Agustus 2024

**Ketua Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE.M.SI**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ana Susanti  
NIM : 20402200061  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “ Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang Melalui *Ihsan Achievement Oriented Leadership* (IAOL) dan Kepuasan Terhadap Atasan Sebagai Variabel Intervening” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 22 Agustus 2024

**Pembimbing**

**Saya Yang Menyatakan**



**Prof. Hj. Nurhidayati, SE.M.Si.Ph.D**  
NIK. 210499043



**Ana Susanti**  
NIM. 20402200061

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

*“Janganlah engkau bersedih, sesungguhnya Allah bersama kita.”*

– QS. At Taubah 40 –

PERSEMBAHAN :

Tesis ini kupersembahkan kepada :

- ❖ Ayah dan Ibuku atas do'a dan bekal ilmu yang diberikan
- ❖ Suamiku tercinta Abi Imam Nur Ikhsan
- ❖ Anak- anakku tersayang kakak daffa dan adek hana



## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ana Susanti  
NIM : 20402200061  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR  
KECAMATAN AMBARAWA KABUPATEN SEMARANG MELALUI  
*IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP (IAOL)* DAN  
KEPUASAN TERHADAP ATASAN SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING

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, 22 Agustus 2024

Yang menyatakan,



(Ana Susanti)

## ABSTRAK

### PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR KECAMATAN AMBARAWA KABUPATEN SEMARANG MELALUI *IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP (IAOL)* DAN KEPUASAN TERHADAP ATASAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Ana Susanti, NIM. 20402200061, Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung ( UNISSULA ) Semarang

Penelitian ini dilatar belakangi Pencapaian kinerja pada Kantor Kecamatan Ambarawa yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantara kinerja sumber daya manusia di dalamnya baik karyawan dan pemimpinnya. Kepemimpinan merupakan isu penting dalam organisasi yang akan mengarahkan dan menggerakkan seluruh anggota menuju pada tujuan organisasi. Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang memiliki mayoritas pegawai yang beragama Islam, maka pemimpin yang cocok adalah pemimpin yang mempunyai nilai-nilai Islam atau biasa disebut dengan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*. Kepuasan terhadap atasan juga merupakan faktor pendorong yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dan Kepuasan Terhadap Atasan sebagai variabel intervening terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa dengan jumlah responden 60 orang. Data yang digunakan adalah data primer dengan cara mengirimkan kuesioner kepada para pegawai di kantor Kecamatan Ambarawa. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier.

Disarankan pola Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) lebih ditingkatkan dalam rangka pencapaian kinerja Sumber Daya Manusia yang optimal dalam orientasi dunia dan akhirat. Dan juga kepuasan terhadap atasan yang dirasakan setiap pegawai supaya mendapatkan perhatian sehingga para pegawai melaksanakan tugas dengan rasa senang yang kemudian akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa.

**Kata Kunci : Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL), kepuasan terhadap atasan, kinerja sumber daya manusia**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Alloh Subhanahu Wata'ala yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini sebagaimana yang telah direncanakan.

Pada tesis ini, penulis mengangkat topik tentang "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang Melalui *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Atasan Sebagai Variabel Intervening".

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk meraih Gelar Magister (S-2) di Program Studi Manajemen Jenjang Magister Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang Tahun 2024. Banyak pihak yang memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis dalam penyusunan proposal penelitian ini, oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Gunarto, S.H, M.Hum, sebagai Rektor Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si, sebagai Ketua Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang
3. Prof. Hj. Nurhidayati, S.E, M.Si, Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi dan dukungan selama penyusunan proposal penelitian ini.

4. Prof. Dr. Drs. Alifah Ratnawati, MM dan Dr. Drs. Marno Nugroho, MM selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan.
5. Seluruh Dosen dan Staf Program Studi Manajemen Jenjang Magister UNISSULA Semarang.
6. Ayah dan Ibu yang senantiasa memberikan do'a terbaik dan bekal ilmu kepada penulis.
7. Suami dan anak-anakku yang telah memberikan semangat, dukungan, pengorbanan, serta do'a terbaik disetiap saat.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Jenjang Magister dan berbagai pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah berjasa dalam penelitian ini.

Semoga Allah Subhanahu wata'ala memberikan balasan yang terbaik kepada semua yang telah memberikan bantuan dan petunjuk kepada penulis.

Penulis menyadari atas keterbatasan yang ada dalam tesis ini, sehingga masih ditemui kekurangan dan ketidak sempurnaan. Oleh karenanya kritik dan saran dari pembaca sangat penulis nantikan.

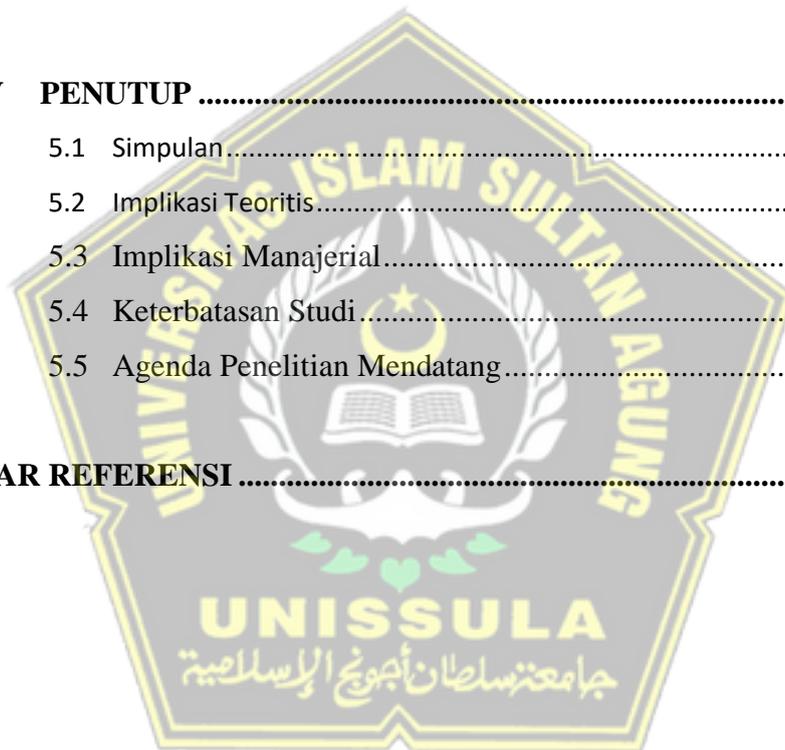
Aemarang, 22 Agustus 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAHAN KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	9
2.2. <i>Ihsan Achievement Orieted Leadership (IAOL)</i> .....	10
2.3. Kepuasan Terhadap Atasan .....	14
2.4. Model Empirik Penelitian.....	17
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>19</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	19
3.2. Variabel dan Indikator .....	19

3.3. Sumber Data .....	21
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	21
3.5. Responden .....	22
3.6. Teknik Analisis.....	23
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>28</b>
4.1 Deskripsi Identitas Responden.....	28
4.2 Deskripsi Variabel .....	31
4.3 Analisis Data.....	38
4.4 Pembahasan .....	50
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>54</b>
5.1 Simpulan.....	54
5.2 Implikasi Teoritis.....	56
5.3 Implikasi Manajerial.....	57
5.4 Keterbatasan Studi.....	58
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	58
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>60</b>



## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 Laporan Realisasi Anggaran Kecamatan Ambarawa .....	5
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	20
Tabel 3.2 Skoring Item Instrument.....	22
Tabel 4.1 Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	28
Tabel 4.2 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Lama Bekerja .....	29
Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Usia.....	30
Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Pendidikan .....	30
Tabel 4.5 Nilai Skor dan Kategori.....	32
Tabel 4.6 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja SDM.....	33
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja IAOL.....	35
Tabel 4.8 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Kepuasan Terhadap Atasan.....	37
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Pearson X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL).....	39
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Pearson X2 Kepuasan Terhadap Atasan.....	39
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Pearson Y Kinerja SDM .....	40
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas kuesioner .....	40
Tabel 4.13 Uji Nomalitas Kolmogorov-Smirnov (K-S) .....	42
Tabel 4.14 Hasil Uji Autokorelasi Durbin-Watson (dW).....	43
Tabel 4.15 Uji Multikoleniaritas Model Penelitian .....	44
Tabel 4.16 Heteroskedastisitas metode Glejser Variabel Penelitian .....	45
Tabel 4.17 Hasil Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) .....	46
Tabel 4.18 hasil uji F simultan .....	46
Tabel 4.19 Hasil Uji t Parsial Model Penelitian Uji t Parsial .....	46
Tabel 4.20 Hasil Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) .....	47
Tabel 4.21 hasil uji F simultan .....	48
Tabel 4.22 hasil uji t parsial model penelitian.....	49

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	18



## DAFTAR LAMPIRAN

halaman

Lampiran 1 Angket Kuesioner .....



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi bentukan pemerintah seperti Kantor Kecamatan yang merupakan salah satu unit organisasi pemerintah yang didirikan sesuai dengan kebijakan dan peraturan pemerintahan, yang bertujuan melayani masyarakat dalam penyelenggaraan kehidupan bernegara. Pemerintah sebagai sistem memiliki berbagai perangkat pemerintahan untuk menyelenggarakan berbagai urusan kenegaraan. Penyelenggaraan pemerintahan telah diatur berdasarkan peraturan perundangan yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Dimana di dalamnya telah diatur pembagian urusan pemerintah antara pemerintah pusat dan daerah.

Kecamatan Ambarawa merupakan salah satu perangkat daerah di Kabupaten Semarang yang menangani satu urusan pemerintahan yaitu urusan Kewilayahan. Kecamatan dibentuk dalam rangka meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik, dan pemberdayaan masyarakat desa atau sebutan lain dan kelurahan. Kecamatan dipimpin oleh camat atau sebutan lain yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Pencapaian kinerja pada suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantara kinerja sumber daya manusia di dalamnya baik karyawan dan pemimpinnya. Kepemimpinan merupakan isu penting dalam organisasi yang akan

mengarahkan dan menggerakkan seluruh anggota menuju pada tujuan organisasi. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam membimbing dan menginspirasi bawahannya agar bersedia berperilaku sesuai arahnya dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Oleh karena perannya yang sangat strategis tersebut, kapasitas dan karakteristik pemimpin organisasi harus terus dikembangkan untuk menghadapi berbagai tantangan perubahan dalam organisasi dengan nilai etika dan ahlak dalam bingkai nilai-nilai islam. Hal ini karena nilai-nilai islam memiliki dimensi yang komprehensif, memiliki orientasi tujuan yang lebih luas, sampai pada dimensi uhrowi, kebenaran nilainya universal dan mutlak karena didasarkan pada wahyu Allah SWT dalam Qur'an Surat Al Maidah ayat 3 dan Al Qashas ayat 77, sehingga mendorong prestasi organisasi secara lebih holistik.

Aspek religiusitas dapat dikaitkan dengan kepemimpinan yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Beberapa studi terkait hal ini menyatakan bahwa praktek nilai-nilai agama di tempat kerja, atau dalam pengaturan organisasi telah mampu meningkatkan tujuan dan harapan karyawan pada tingkat yang lebih luas (Markow & Klenke, 2005), mendorong perilaku etis yang mendasari dalam proses pengambilan keputusan (Vasconcelos, 2009) dan mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan (Chen, Yang, & Li, 2012). Religiusitas dalam perspektif Islam menunjukkan hubungan antara individu dengan Allah SWT dan praktek-praktek ibadah dan kehidupan yang harus dijalankan sesuai dengan petunjuk Al Quran (Zandi, Sulaiman, Naysary, & Rashed, 2013). Religiusitas ini didasarkan pada konsep *tauhid* yang menghubungkan setiap aspek kehidupan dan

aktivitas manusia dengan Allah SWT, dan juga selalu dihubungkan dengan spirit dan kepentingan kehidupan di akherat (Beekun & Badawi, 2005). Hasil studi (McCormack, Mark, Rubeinstein, 2014), mengenai religiusitas dan kepemimpinan menunjukkan bahwa kapasitas dan nilai religiusitas yang dimiliki pemimpin dapat menjadi arah kendali bagi kecenderungan proses kepemimpinan organisasi yang berpotensi tidak sehat, misalnya penetapan tujuan dan strategi yang tidak realistis dan pengambilan keputusan yang dogmatis. Hal tersebut menunjukkan pentingnya nilai-nilai religiusitas pada kepemimpinan. Pada perspektif Islam, aspek religiusitas seperti keimanan, upaya membersihkan jiwa dan orientasi *ukhrowi* menjadi komponen penting yang diperhatikan dalam mencapai tujuan kehidupan yang tertinggi (QS. Al A'la : 14-17): “*Sesungguhnya beruntunglah orang yang membersihkan diri (dengan beriman), dan dia ingat nama Tuhannya, lalu dia menyembahyang. Tetapi kamu (orang-orang kafir) memilih kehidupan duniawi. Sedang kehidupan akhirat adalah lebih baik dan lebih kekal.*”

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model kepemimpinan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* terhadap kepuasan kerja sumber daya manusia. IAOL merupakan model kepemimpinan berorientasi prestasi yang dilandasi dengan spirit *tauhid* yaitu nilai Ihsan. Spirit tauhid ini sangat penting, karena setiap kegiatan baik sebagai bagian dari rangkaian tujuan akan selalu dikaitkan dengan tujuan akhir yaitu Allah SWT.

Dalam pelaksanaan organisasi di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang memiliki mayoritas anggota yang beragama Islam, maka pemimpin yang cocok adalah pemimpin yang mempunyai nilai-nilai Islam atau biasa disebut dengan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*.

Sabuhari et al., (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian dari Mira et al. (2019) yang membuktikan bahwa antara kepuasan kerja memiliki hubungan positif, namun hubungannya tidak terlalu kuat. Namun itu hasil penelitian dari Nabawi (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja sebagai salah satu faktor berpengaruh pada kinerja Sumber Daya Manusia merupakan identifikasi perasaan Sumber Daya Manusia terhadap pekerjaannya, baik itu menyenangkan atau tidak menyenangkan. Bila Sumber Daya Manusia merasa senang terhadap pekerjaannya akan timbul dorongan untuk bekerja sebaik-baiknya begitu pula sebaliknya.

Demikian pula dengan Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang yang memiliki target pencapaian kinerja yang terukur secara periodik. Kepuasan kerja Sumber Daya Manusia menjadi sangat krusial sekali untuk mendukung peningkatan produktivitas pegawai. Mengingat diterapkannya kebijakan kepegawaian *zero growth* selama beberapa tahun terakhir menyebabkan beban kerja Sumber Daya Manusia semakin berat sebagai konsekuensi adanya jumlah sumber daya manusia yang terbatas dan semakin menurun. Hal ini berdampak pada terkendalanya pelaksanaan kegiatan yang ada di Kecamatan Ambarawa tidak terlaksana sesuai target yang ditetapkan. Kondisi kinerja Sumber Daya Manusia

pada Kantor Kecamatan Ambarawa yang belum optimal akan berdampak pada kinerja organisasi yang tidak optimal. Hal ini dapat tercermin pada Laporan Keterangan Pertanggung Jawaban (LKPJ) Kantor Kecamatan Ambarawa yang belum dapat mencapai target yang ditrtapkan sebagai berikut :

**Tabel 1.1**

**Laporan Realisasi Anggaran Kecamatan Ambarawa**

<b>Tahun</b>	<b>Target (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Prosentase ( % )</b>
2020	6.733.983.000	6.653.616.092	98
2021	14.644.278.000	13.555.163.465	93
2022	15.486.442.000	15.241.834.968	98

*Sumber data : LKPJ Kecamatan Ambarawa Tahun 2020, 2021, 2022*

Fenomena lain yang terjadi di Kecamatan ambarawa Kabupaten Semarang yaitu adanya promosi jabatan yang tidak mengikuti ketentuan dalam Daftar Urutan Kepangkatan. Ini menyebabkan timbulnya rendahnya kepuasan Sumber Daya Manusia.

Sebagaimana perangkat daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang, Kecamatan Ambarawa telah mengalami beberapa pergantian pimpinan. Selama beberapa tahun terakhir, gaya kepemimpinan yang berbeda-beda telah ditunjukkan dalam pengelolaan kecamatan ini. Ada Camat yang sangat religius, mendukung Sumber Daya Manusia, peduli terhadap Sumber Daya Manusia, komunikatif, memiliki keteladanan yang baik, santun, disiplin dan berperan aktif mendorong kinerja Sumber Daya Manusia. Namun ada pula Camat

yang berperilaku sebaliknya. Hal ini menimbulkan perasaan yang berbeda beda pada Sumber Daya Manusia.

Dengan adanya fenomena-fenomena di atas maka sangat jelas sekali dibutuhkan seseorang dengan kepemimpinan luar biasa agar tujuan dari Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang dapat tercapai.

Kepuasan kerja bagi Sumber Daya penting sebagai upaya untuk mengaktualisasikan diri. Sumber Daya Manusia yang tidak puas akan pekerjaannya tidak akan mencapai kematangan psikologis sehingga pada gilirannya akan menjadi frustrasi . Sumber Daya Manusia yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.

Berdasarkan pengamatan, di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang masih ditemukan Sumber Daya Manusia yang pendidikannya tidak relevan dengan pekerjaannya sekarang ini dan kurangnya pemerataan pekerjaan yang menyebabkan penumpukan pekerjaan pada Sumber Daya Manusia tertentu yang disebabkan oleh jumlah Sumber Daya Manusia dan kemampuan yang tidak seimbang. Beberapa hal tersebut, ditengarai akan menyebabkan kurangnya kepuasan pekerjaan pada Sumber Daya Manusia.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Research Gap dan Fenomena Gap maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* terhadap kepuasan terhadap atasan di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan terhadap atasan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah sebagaimana yang telah dirumuskan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.
2. Menganalisis pengaruh *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* terhadap kepuasan terhadap atasan di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan terhadap atasan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Akademik / Teoritis

Secara akademik penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* dan kepuasan terhadap atasan.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi pengambil keputusan dalam rangka perbaikan organisasi pemerintah Kecamatan serta sebagai bahan masukan dalam penetapan kebijakan organisasi pemerintah desa khususnya yang berkaitan dengan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*, kepuasan terhadap atasan dan kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2. 1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Peranan sumber daya manusia memiliki kedudukan yang sangat penting dan juga strategis dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi dalam mencapai tujuannya, maka upaya-upaya organisasi dalam mendorong sumber daya manusia tersebut untuk bekerja lebih baik harus terus menerus dilakukan dengan harapan hasil kerja (kinerja sumber daya manusia) yang baik juga tercapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah unjuk kerja karyawan pada suatu perusahaan yang merupakan pencerminan loyalitas dimana mereka bekerja (Asmawi, M.2017, Anjani, R. 2019, Onsardi, O. 2018). Menurut Colquitt dalam Kasmir (2015) kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Sedangkan menurut SM Jex (2002) kinerja merupakan gabungan antara perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing- masing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat didefinisikan sebagai semua perilaku yang dilakukan oleh karyawan pada pekerjaan mereka. Definisi kinerja menurut Moheriono

(2009) *performance* adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja atau perilaku baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang merupakan pencerminan loyalitas terhadap pekerjaan.

Indikator untuk mengukur kinerja (menurut Mangkunegara, 2009) adalah :

- Kualitas yaitu seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- Kuantitas yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya
- Pelaksanaan tugas yaitu seberapa jauh seorang pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- Tanggung jawab

## **2. 2. *Ihsan Acievement Oriented Leadership (IAOL)***

Merujuk pada pengertian konsep model kepemimpinan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* yang dikemukakan oleh Sodikin dkk. (2021) yang menyatakan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* merupakan jenis kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul berdasarkan keterlibatan nilai-nilai spiritual Ihsan. Model kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai ketika akan mendorong kesejahteraan dan kinerja anggota organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Sarwar dkk. (2020)

memastikan bahwa kepemimpinan dengan nilai-nilai etika memiliki hubungan yang relatif kuat dengan kesejahteraan dan kinerja. Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang menyalahkan anggota atas kelemahannya dan memuji pekerjaan orang lain merupakan bentuk kegagalan (Sarwar et al., 2020). Pemimpin yang memiliki reflektivitas dan landasan etika akan terlibat dalam kesadaran penuh terhadap perilaku dan situasi untuk mencapai tujuan organisasi. Proses nilai ini melibatkan, hubungan, identitas, motif, dan tujuan (Sodikin et al., 2021). Pemimpin dalam suatu organisasi dapat mengembangkan proses untuk mengatasi penolakan terhadap berbagi pengetahuan dan membangun konteks kolaboratif. Pemimpin yang memiliki landasan etika yang kuat dapat mengembangkan dan memfasilitasi konteks organisasi dengan makna baru, kepercayaan, dan hubungan kerja sama antara pemimpin dan pengikut. Beekun (1997) menyatakan bahwa ajaran Islam telah membentuk sistem kehidupan yang sangat komprehensif yang berlandaskan etika dan juga mampu membimbing umatnya dalam segala bidang yang berkaitan dengan kehidupan, termasuk faktor sosial dan ekonomi. Ajaran Islam memegang peranan penting dalam kehidupan manusia, baik pada tingkat individu, keluarga, maupun organisasi. Seorang muslim yang baik adalah yang mampu menjalankan pekerjaannya tidak hanya dengan mencari pahala, namun terutama dengan beribadah kepada Allah (Zahrah et al., 2016). Bagi seorang muslim, bekerja adalah ibadah (Pfeffer dan Veiga, 2009). Hal ini tercantum dalam Al-Qur'an pada Ad-Dharyat ayat 56: "Tidaklah Aku ciptakan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepada-Ku." Islam mengajarkan pemeluknya

untuk bekerja semata-mata karena keridhaan Allah (Sharabi, 2014). Pemahaman tersebut mengandung makna bahwa seorang muslim akan menerapkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan organisasinya (Sudarti et al., 2021).

Peran pemimpin sangat penting dalam kepuasan kerja, maka menunjukkan bahwa pemimpin yang dapat memposisikan diri sebagai fasilitator dalam menyelesaikan masalah dan mediator bagi anak buahnya dengan top manager atau direktur. Dalam hal ini, karyawan memerlukan peran pemimpin sebagai figure partner yang dinyatakan dengan istilah fasilitator dan mediator. Ketika pemimpin mampu memerankan diri sebagai figur *partner* maka permasalahan dapat diselesaikan secara bersama, yang akhirnya memberi ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja sehingga muncul kepuasan bekerja bagi karyawan (Dini Permana Sari, 2021).

Secara umum Sodikin dkk. (2021) menyatakan bahwa model *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* mempunyai perbedaan yang sangat signifikan dengan model kepemimpinan lainnya. *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* memiliki keunikan dalam semangatnya untuk mencapai prestasi unggul berdasarkan nilai-nilai yang diridhai Allah, begitu sering disebut *penganugerahan*. *Ihsan* adalah nilai-nilai utama yang lebih menekankan pada nilai-nilai yang diajarkan Tuhan untuk menjaga harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai-nilai tersebut bukan nilai-nilai transaksional dan individual. *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*

juga mempunyai semangat bahwa manusia harus memiliki optimisme yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang terbaik, namun hasil terbaik tersebut tidak hanya mengarah pada hal-hal materi saja, namun juga dapat berorientasi pada kebahagiaan jangka panjang di kehidupan selanjutnya (Sodikin et. al., 2021).

Berdasarkan logika berpikir dan pengembangan hipotesis penelitian yang telah disusun, peneliti dapat menguraikan kerangka konseptual untuk menangkap fenomena yang diteliti dan memudahkan memahami pengaruh antar konstruk yang terlibat dalam penelitian ini.

Menurut Mohamad Sodikin (2022) indikator dari *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* meliputi :

1. Melakukan kerja dengan hasil terbaik
2. Terus meningkatkan kualitas diri
3. Mejaga harmoni
4. Spirit tauhid
5. Investasi dunia akhirat

Dari uraian diatas maka hipotesis yang diambil adalah :

H1 : *Ihsan Achivement Oriented Leadership (IAOL) berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.*

H2 : *Ihsan Achivement Oriented Leadership (IAOL) berpengaruh positif terhadap kepuasan terhadap atasan.*

### 2.3. Kepuasan Terhadap Atasan

Pengertian kepuasan kerja menurut Locke (Luthans, 2016) adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang penting.

Ganyang (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai perasaan yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan.

Menurut Luthans (2018) terdapat 5 dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja antara lain :

a. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja dan apabila kreatifitas dalam pekerjaan tersalurkan maka pegawai cenderung puas.

b. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

c. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain dalam hirarki kewenangan dan tanggungjawab lebih tinggi dibanding pada waktu sebelumnya.

d. Pengawasan

Pengawasan membantu menilai apakah perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif.

e. Rekan Kerja

Rekan kerja atau tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu. Kelompok kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.

Sedangkan indikator dari kepuasan kerja diantaranya adalah :

1. Pekerjaan yang sesuai dengan keahlian
2. Gaji yang layak sesuai dengan kompetensi dan usahanya
3. Adanya system/ kebijakan promosi/ pemberian penghargaan
4. Pemimpin yang melakukan pengawasan harus bertanggung jawab, dapat menerima masukan dan memaafkan bawahannya.
5. Rekan kerja yang kompeten.

Faktor pemimpinan yang konsisten terhadap pengarahan tugas atau penataan, dan faktor sosioemosional atau pertimbangan (Carter, 1953, Fiedler, 1972, Fleishman, 1973, Kahn & Katz, 1953, Stogdill, 1969) yang berhubungan dengan ukuran kinerja pemimpin dan kepuasan bawahan tampaknya bergantung pada parameter kontekstual penentu situasi pemimpin .

Godfrey & Daniel menyatakan Komunikasi atasan dan bawahan telah mendapat banyak perhatian dalam literatur komunikasi organisasi. Perhatian ini terfokus pada pengaruh atasan terhadap bawahan dengan penekanan pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Teven (2007) menemukan bahwa menjaga kedekatan nonverbal supervisor dan penyusunan pesan pro-sosial menjaga kredibilitas supervisor dan kepuasan kerja bawahan. Kedua faktor ini positif dan signifikan berhubungan dengan “kepuasan bawahan yang dilaporkan sendiri, kesukaan terhadap supervisor, dan kenikmatan kerja” (hal. 155). Porter, Wrench, dan Hoskinson (2007) juga mencatat hubungan positif antara pengaruh atasan dan kepuasan kerja bawahan.

Abu Bhakar, Dilbeck, dan McCroskey (2010, p. 641) mencatat bahwa meskipun peran komunikasi atasan dalam membina komunikasi bawahan telah ditetapkan, praktik komunikasi atasan-bawahan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen organisasi. Faktanya, penelitian yang dilakukan oleh Sias (2005) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi yang diterima bawahan dari atasan merupakan prediktor yang lebih baik terhadap kepuasan kerja dan komitmen bawahan.

Menurut Ganyang (2018), indikator kepuasan kerja karyawan terhadap atasan meliputi :

1. Senang dengan pengawasan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

Jika atasan melakukan pengawasan yang terlalu ketat kepada pegawai, maka umumnya kepuasan kerja pegawai akan berkurang.

2. Senang dengan pengarahan

Pengarahan dari atasan akan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan.

3. Senang dengan komunikasi

Jalinan komunikasi antara bawahan dengan atasan turut memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja.

4. Senang dengan pengakuan

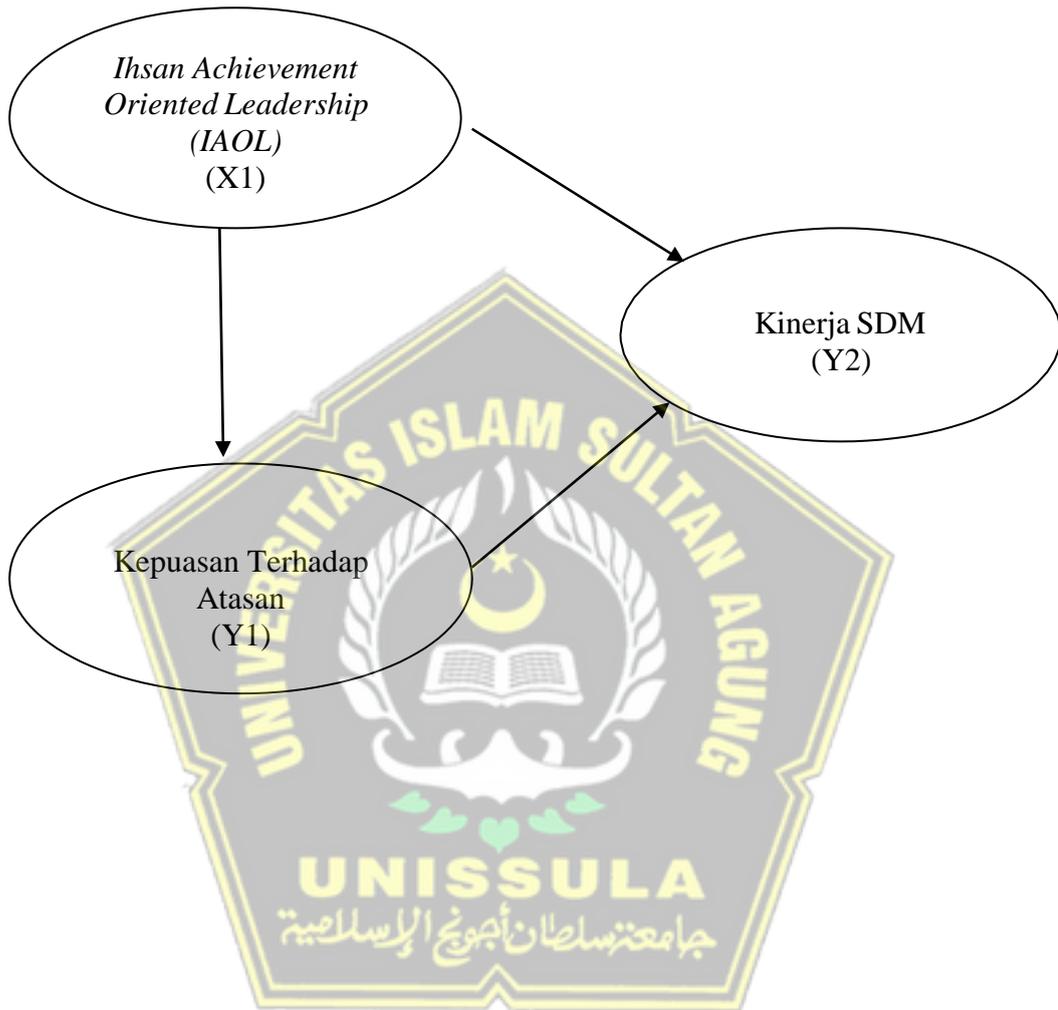
Pegawai akan merasa senang jika dirinya diakui oleh atasan sebagai bagian yang turut memberikan kontribusi dalam meringankan beban atasan, atau pengakuan terhadap pegawai dalam memberikan karya kepada perusahaan.

H3 : *Kepuasan terhadap atasan berpengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.*

### 2.3. Model Empirik Penelitian

Pengembangan kerangka pikir penelitian didasarkan atas penelaahan pustaka yang telah dilakukan sebelumnya. maka model empirik digambarkan ke dalam Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* yang kuat dan kepuasan terhadap atasan yang baik.

**Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3. 1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel tersebut mencakup : *Ihsan Achievement Oriented Leadesshop (IAOL)*, kepuasan terhadap atasan dan kinerja sumber daya manusia.

#### **3. 2. Variabel dan Indikator**

Variabel penelitian ini mencakup *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*, kepuasan terhadap atasan dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator tampak pada Table 3.1 sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<b>Kinerja Sumber Daya Manusia</b> Hasil kerja atau perilaku baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang merupakan pencerminan loyalitas terhadap pekerjaan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Tepat waktu 4. Kreatifitas	Mangkunegara (2009)
2.	<b>Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)</b> Kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul berdasarkan keterlibatan nilai-nilai spiritual Ihsan.	1. Melakukan kerja dengan hasil terbaik 2. Terus meningkatkan kualitas diri 3. Menjaga harmoni 4. Spirit tauhid 5. Investasi dunia akhirat	Sodikin (2022)
3.	<b>Kepuasan Terhadap Atasan</b> Perasaan yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan.	1. Senang dengan pengawasan 2. Senang dengan pengarahan 3. Senang dengan komunikasi 4. Senang dengan pengakuan	Ganyang (2018)

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

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

### 3.3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini mencakup data primer dan juga data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung di lapangan oleh peneliti dari orang yang bersangkutan. Dikutip dari Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya oleh Iqbal Hasan, data primer didapatkan oleh peneliti secara langsung dengan wawancara, survei, eksperimen dan sebagainya. Data primer biasanya akan tersedia dalam bentuk mentah dan perlu diolah kembali, namun peneliti bisa lebih spesifik mendapatkan data yang dibutuhkan karena akan mencari dari sumber utama, oleh karena itu peneliti bisa menyesuaikan dalam pemilihan narasumber agar bisa mendapatkan data sesuai yang dibutuhkan. Data primer penelitian ini adalah : *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*, kepuasan terhadap atasan serta kinerja sumber daya manusia.

Data sekunder adalah berbagai informasi yang telah ada sebelumnya dan dengan sengaja dikumpulkan oleh peneliti yang digunakan untuk melengkapi kebutuhan data penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data Pegawai di Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, ini merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi serangkaian pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk dijawab. Metode ini merupakan salah satu metode yang efisien karena peneliti telah mengetahui variable-variabel apa yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan responden.

Kuesioner dikategorikan menjadi dua yaitu terbuka dan tertutup. Kuesioner terbuka adalah kuesioner yang memberikan kebebasan kepada obyek penelitian untuk menjawab, sedangkan kuesioner tertutup adalah kuesioner dimana peneliti telah memberikan pilihan jawaban untuk dijawab.

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

**Tabel 3.2 : Skoring Item Instrument**

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

### 3.5. Responden

Responden adalah subyek atau orang yang ditetapkan untuk memberikan jawaban atau tanggapan dari suatu penelitian, Populasi adalah keseluruhan dari obyek penelitian yang akan diteliti, sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini populasi adalah Pegawai di Lingkungan Kantor Kecamatan Abarawa Kabupaten Semarang dengan dengan jumlah 60 orang.

Karena jumlah populasi hanya sedikit, maka penelitian ini menggunakan metode sensus dimana seluruh populasi yang tersedia dijadikan

sampel, sehingga berdasarkan metode sensus, penelitian ini menggunakan 60 responden.

### **3.6. Teknik Analisis**

#### **3.6.1. Uji Instrumen**

##### **a. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan Pearson Correlation yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan dengan bantuan software SPSS. Kriteria valid atau tidak adalah jika korelasi antar skor masing masing butir pertanyaan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi di bawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid, dan jika korelasi skor masing masing butir pertanyaan dengan total skor mempunyai tingkat signifikansi di atas 0,05 maka butir pertanyaan tersebut tidak valid (Ghozali, 2012).

##### **b. Uji Reliabilitas**

Setelah dilakukan pengujian validitas data, kemudian dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas data. Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2012). Uji reliabilitas

bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya keandalannya berkaitan dengan estimasi sejauhmana suatu alat ukur konsisten apabila pengukurannya dilakukan secara berulang-ulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliable). Sebaliknya, bila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh tidak konsisten maka alat ukur tersebut dianggap tidak reliabel. Pengujian reliabilitas variabel digunakan testing kehandalan Conbach Alpha, yang akan menunjukkan konsistensi responden dalam menjawab seluruh item pertanyaan. Kriteria reliabilitas instrumen adalah dengan membandingkan alpha dengan ketetapan alpha cronbach sebesar 0,6. Jadi koefisien Cronbach Alpha > 0,06 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliable.

### **3.6.2. Uji Asumsi Klasik**

Penggunaan model regresi linear berganda mempergunakan asumsi bebas dari kolinearitas, heterokedastisitas dan otokorelasi, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghazali (2011) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model

regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi. Untuk mendeteksinya dapat dilihat dari tolerance value atau variance inflation factor (VIF). Nilai Cut Off Tolerance  $< 0.10$  dan  $VIF > 10$  (berarti terdapat multikolinearitas). Jika terjadi gejala multikolinearitas yang tinggi, standard error koefisien regresi akan semakin besar dan mengakibatkan confidence interval untuk pendugaan parameter semakin lebar. Dengan demikian terbuka kemungkinan terjadinya kekeliruan, menerima hipotesis yang salah. Uji multikolinearitas dapat dilaksanakan dengan jalan meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi antar variabel independen dengan menggunakan VIF. Batas VIF adalah 10 apabila nilai VIF lebih besar dari pada 10 maka diduga data yang dipakai mengandung penyakit multikolinearitas (Gujarati, 2003).

## 2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas antara lain dengan melihat grafik plot antara jilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah distudentized. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur

(bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Penelitian ini juga dilakukan uji gleyser, nilai signifikansi  $> 0.05$  maka tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain tidak ada pengaruh variabel independen terhadap residualnya (Ghozali, 2011).

### 3.6.3. Pengujian Hipotesis

#### 1. Analisis Regresi Berganda

Analisa data regresi digunakan untuk mengetahui arah dan besar pengaruh variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependen*). Persamaan model matematis adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = b_1 X_1$$

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 Y_1$$

Keterangan

$Y_1$  = Kepuasan terhadap atasan

$Y_2$  = Kinerja SDM

$X_1$  = *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*

$X_2$  = Kepuasan terhadap atasan

$b_1$  = Koefisien regresi *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*

$b_2$  = Koefisien regresi Kepuasan terhadap atasan

## 2. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, (dengan mengasumsikan variabel lain dianggap konstan) dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada  $\alpha = 0,05$ . Apabila hasil pengujian menunjukkan sebagai berikut :

1. Ho diterima, jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Ho ditolak, jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , artinya ada pengaruh yang signifikan variabel independen terhadap variabel dependen.

## 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) yang dilambangkan dengan  $R^2$  digunakan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dan proporsi variasi dari variabel terikat yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel bebasnya. Nilai  $R^2$  adalah diantara 0-1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Semakin besar nilai  $R^2$  menunjukkan semakin dominannya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yang berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini semakin baik.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Identitas Responden

Pada sub ini akan dideskripsikan hasil penelitian yang mencakup identitas responden meliputi : jenis kelamin, lama bekerja, usia dan tingkat pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian terhadap seluruh pegawai di Kecamatan Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang adalah sebagai berikut:

##### 4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Jawaban Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Kriteria	Jumlah (n)	Persentase (%)
Laki-Laki	39	65.0
Perempuan	21	35.0
Total	60	100.0

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Pada Tabel 4.1 menunjukkan jenis kelamin responden yang terdiri dari seluruh Pegawai di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Jenis kelamin laki- laki mendominasi responden yaitu sebanyak 39 orang atau sebesar 65 % dan responden perempuan sebanyak 21 orang atau sebesar 35 %.

#### 4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data responden berdasarkan lama bekerja sebagaimana disajikan pada Tabel 4.2 berikut :

**Tabel 4.2**  
**Deskriptif Jawaban Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Kriteria	Jumlah (n)	Persentase (%)
< 5 tahun	6	10.0
5-10 tahun	2	3.3
11-15 tahun	11	18.3
16-19 tahun	19	31.7
>20 tahun	22	36.7
Total	60	100.0

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Data tersebut menunjukkan bahwa Sebagian besar responden telah memiliki masa kerja diatas 20 tahun (36,7%) dan antara 16- 19 tahun (31,7 %). Hal ini dapat dimaknai para responden telah cukup lama mereka berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja pada organisasinya dan juga lebih memahami karakteristik dari pemimpinnya.

#### 4.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Bertambahnya usia seseorang sudah tentu membawa dampak dalam hidupnya karena pengalaman dan ilmu pengetahuan baru yang diperolehnya. Islam memberikan pelajaran bahwa Ketika manusia mencapai usia yang semakin dewasa maka dia akan memiliki kehidupan yang baik, baik dari segi fisik, intelektual, emosi maupun spiritualnya. Oleh karena itu semakin senior pegawai diharapkan akan bekerja semakin efektif dan positif dalam

melaksanakan kegiatan pekerjaannya untuk kebaikan dan kelangsungan organisasinya.

**Tabel 4.3**  
**Deskriptif Jawaban Responden Berdasarkan Usia**

Kriteria	Jumlah (n)	Persentase (%)
26-35 tahun	1	1.7
36-45 tahun	19	31.7
46-55 tahun	35	58.3
> 55 tahun	5	8.3
Total	60	100.0

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.3 tersebut menunjukkan bahwa Sebagian besar usia responden adalah usia 46 sampai dengan 55 tahun, yang mana hal ini diharapkan telah menunjukkan kematangan secara fisik, intelektual, emosional dan spiritualnya.

#### 4.1.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Hasil penelitian ini menunjukkan tingkat Pendidikan responden pada jenjang SLTA sebesar 13.3 %, jenjang D3 sebesar 6.7 %, jenjang S1 sebesar 70 % dan jenjang lainnya sebesar 10 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah memiliki jenjang pendidikan S1 sebagaimana disajikan pada tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4.4**  
**Deskriptif Jawaban Responden Berdasarkan Pendidikan**

Kriteria	Jumlah (n)	Persentase (%)
SLTA	8	13.3
D3	4	6.7
S1	42	70.0
Lainnya	6	10.0
Total	60	100.0

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Berdasarkan data tersebut dapat dimaknai para pegawai telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Termasuk dalam mencapai hasil yang baik dalam pelaksanaan tugasnya.

#### 4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan responden terhadap variabel - variabel yang digunakan dalam penelitian. Data dari pengukuran *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*, Kepuasan Terhadap Atasan dan Kinerja Sumber Daya Manusia menggunakan skala likert. Data yang didapatkan selanjutnya di bobot berdasarkan jawaban yang ada di kuisisioner yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Pembobotan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = (\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}) / 5$$

$$\text{Interval} = (5 - 1) / 5 = 0,8$$

didapatkan panjang kelas atau interval kelas sebanyak 0,8 sehingga dapat diklasifikasikan kategori pembobotan sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Nilai Skor dan Kategori**

<b>Skor</b>	<b>Kategori</b>
1 - 1,80	Sangat Rendah
1,81 - 2,60	Rendah
2,61 - 3,40	Cukup
3,41 - 4,20	Tinggi
4,21 - 5,00	Sangat Tinggi

Menurut Boegie dan Uma Sekaran (2019), statistic deskriptif dari maksimal, minimal, rata-rata, standar defiasi dan variasi yang didapatkan agar memperoleh variable bebas dan variable terikat skala interval. Jawaban yang ingin didapatkan dari pertanyaan memiliki kegunaan yang sangat bermanfaat bagi penelitian dalam mengambil kesimpulan yang sesuai dengan berbagai Langkah dalam menyelesaikan suatu masalah.

#### **4.2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variable kinerja Sumber Daya Manusia di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang dalam penelitian ini digunakan 4 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu : kualitas, kuantitas, tepat waktu dan kreatifitas.

**Tabel 4.6 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja SDM**

Variabel	Kuesioner	Skor Jawaban Responden										Rata-Rata
		STS		TS		N		S		SS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Kinerja Sumber Daya Manusia	Kualitas kerja yang saya hasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan	-	-	2	3	17	28	14	23	27	45	4,1
	Kuantitas kerja yang saya hasilkan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan	-	-	2	3	14	23	20	33	24	40	4,1
	Pekerjaan saya biasanya berhasil saya selesaikan tepat waktu	-	-	1	2	18	30	14	23	27	45	4,1
	Pekerjaan saya biasanya saya warnai dengan kreatifitas	-	-	1	2	18	30	21	35	20	33	4,0
<b>Rata - Rata Keseluruhan</b>											<b>4,1</b>	

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Tabel 4.5 menunjukkan keseluruhan jawaban responden variable Kinerja Sumber Daya Manusia rata- rata sebesar 4,1, yang menunjukkan Sebagian besar responden menilai bahwa kinerja sumber daya manusia pegawai Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang masuk kategori tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kecamatan Ambarawa secara keseluruhan termasuk pada kriteria baik. Mereka mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan kualitas tinggi, jumlah yang memadai, tepat waktu dan kreatifitas yang bagus. Secara rinci jawaban responden rata-rata indikator Kinerja SDM meliputi:

Secara statistik deskriptif tiga indikator kinerja SDM menunjukkan hasil skor yang sama tinggi (skor 4,1), yaitu untuk indikator kualitas, kuantitas dan

tepat waktu. Secara umum responden mempersepsikan bahwa mereka sudah berhasil mencapai kinerja yang baik untuk ketiga indikator tersebut.

1. Pada hasil indikator kualitas, hasil ini menunjukkan bahwa para pegawai di Kantor Kecamatan Ambarawa mempersepsikan bahwa kompetensi dan profesionalisme mereka cukup baik sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi.
2. Pada hasil indikator kuantitas, hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Kecamatan Ambarawa memiliki persepsi bahwa mereka telah mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dalam jumlah yang baik dan memadai.
3. Pada hasil indikator ketepatan waktu, hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Kecamatan Ambarawa memiliki persepsi bahwa mereka telah memiliki tingkat disiplin dan tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

Meskipun temuan indikator kreatifitas memiliki tingkatan skor yang tinggi, namun jika dibandingkan dengan indikator kinerja lainnya, kreatifitas ditemukan dengan skor yang paling rendah (4,0). Hal ini diartikan responden dalam hal ini mempersepsikan daya kreasi dan berpikir alternatif adalah sesuatu yang menjadi kelemahan ataupun bisa diartikan sebagai sesuatu yang kurang dipertimbangkan sebagai indikator kinerja.

#### **4.2.2. Ihsan Achievement Oriented Leadesship (IAOL)**

Indikator Ihsan Achievement Oriented Leadesship (IAOL) meliputi : melakukan kerja dengan hasil terbaik, terus meningkatkan kualitas diri, menjaga harmoni, spirit tauhid dan investasi dunia akhirat.

**Tabel 4.7 Hasil Jawaban Indikator Variabel IAOL**

Variabel	Kuesioner	Skor Jawaban Responden										Rata-Rata
		STS		TS		N		S		SS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)	Pemimpin saya, sudah melakukan pekerjaan dengan usaha dan hasil terbaik	-	-	4	7	16	27	22	37	18	30	3,9
	Pemimpin saya, berupaya terus meningkatkan kualitas dan perbaikan dirinya	-	-	5	8	8	13	23	38	24	40	4,1
	Pemimpin saya, berupaya keras menjaga harmoni dan kerukunan kerja	-	-	1	2	18	30	23	38	18	30	4,0
	Pemimpin saya, menjalankan tugasnya berdasarkan pada nilai-nilai spirit tauhid	-	-	2	3	7	12	23	38	28	47	4,3
	Pemimpin saya, memiliki prinsip bahwa bekerja adalah investasi dunia dan akherat	-	-	3	5	20	33	16	27	21	35	3,9
<b>Rata - Rata Keseluruhan</b>											<b>4,0</b>	

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa keseluruhan jawaban responden variable Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) rata- rata sebesar 4,0 dengan rincian sebagaimana tersaji pada Tabel 4.6 tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator pada variable Ihsan

Achievement Oriented Leadership (IAOL) termasuk pada kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin dengan karakteristik etik tertentu akan menjadikan dirinya mudah dalam mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada tabel dapat dilihat bahwa Pemimpin pada Kantor Kecamatan Ambarawa memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan tugas berdasarkan pada nilai spirit tauhid sehingga memberikan dampak yang positif dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata indikator spirit tauhid memiliki nilai tinggi yaitu sebesar 4,5.

Indikator pelaksanaan tugas pemimpin di Kecamatan Ambarawa dengan usaha dan hasil terbaik dan memiliki prinsip bahwa bekerja adalah investasi dunia dan akhirat dalam penelitian ini memiliki nilai yang rendah yaitu 3,9. Hal ini menunjukkan bahwa responden kurang mempertimbangkan kedua indikator tersebut.

#### **4.2.3. Kepuasan Terhadap Atasan**

Indikator kepuasan terhadap atasan meliputi : senang dengan pengawasan, senang dengan pengarahan, senang dengan komunikasi dan senang dengan pengakuan.

**Tabel 4.8**

**Hasil Jawaban Indikator Variabel Kepuasan terhadap atasan**

Variabel	Kuesioner	Skor Jawaban Responden										Rata-Rata
		STS		TS		N		S		SS		
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Kepuasan Terhadap Atasan	Saya merasakan senang dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan	-	-	-	-	20	33	23	38	17	28	4,0
	Saya merasakan senang setiap kali pimpinan memberikan pengarahan kepada anak buahnya	-	-	1	2	13	22	24	40	22	37	4,1
	Saya merasakan senang dengan komunikasi yang dibangun oleh pimpinan saya	-	-	1	2	17	28	15	25	27	45	4,1
	Saya merasa senang dengan gaya pemimpin dalam memberikan pengakuan kepada anak buahnya	-	-	-	-	15	25	18	30	27	45	4,2
<b>Rata - Rata Keseluruhan</b>											<b>4,1</b>	

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa keseluruhan jawaban responden variable kepuasan terhadap atasan rata- rata sebesar 4,1 dengan rincian sebagaimana tersaji pada Tabel 4.7 tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator pada variable kepuasan terhadap atasan termasuk

pada kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan peran dari sikap atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara umum.

Dalam penelitian ini variable merasa senang dengan gaya kepemimpinan dalam memberikan pengakuan terhadap anak buahnya memiliki nilai yang tinggi yaitu sebesar 4,2. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa senang terhadap pengakuan dari atasan akan pekerjaan yang telah diselesaikan.

Sedangkan indikator merasa senang dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan memiliki nilai terendah yaitu sebesar 4,0. Hal ini menunjukkan responden kurang menyukai gaya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

#### **4.3. Analisis Data**

##### **4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

###### **a. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono, (2022, hal.125) uji validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid atau tidak, dengan menggunakan alat ukur yang digunakan (kuesioner). Kuesioner dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi hitung ( $r$  hitung) lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel) atau nilai Sig. Lebih kecil dari 0,05 ( $\text{Sig} < 0.05$ ) (Field, 2018, hal.53). Pada penelitian ini perhitungan uji validitas instrumen menggunakan nilai Sig. Berikut adalah hasil perhitungan uji validitas instrumen menggunakan software SPSS 26.0.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Pearson X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)**

Kuesioner	Uji Validitas Pearson		Keterangan Validitas
	r(>0.254)	Sig(<0.05)	
X1.1	.737**	0.000	valid
X1.2	.696**	0.000	valid
X1.3	.766**	0.000	valid
X1.4	.738**	0.000	valid

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024  
 Keterangan : valid jika nilai Sig. < 0,05. (Field, 2018, hal.53)

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Kuesioner X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) sebanyak 4item keseluruhan memiliki nilai Signifikansi lebih kecil dari 0.05 dan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Pearson X2 Kepuasan Terhadap Atasan**

Kuesioner	Uji Validitas Pearson		Keterangan Validitas
	r(>0.254)	Sig(<0.05)	
X2.1	.687**	0.000	valid
X2.2	.728**	0.000	valid
X2.3	.643**	0.000	valid
X2.4	.564**	0.000	valid
X2.5	.743**	0.000	valid

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024  
 Keterangan : valid jika nilai Sig. < 0,05. (Field, 2018, hal.53)

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Kuesioner X2 Kepuasan Terhadap Atasan sebanyak 5 item keseluruhan memiliki nilai Signifikansi lebih kecil dari 0.05 dan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Pearson Y Kinerja SDM**

Kuesioner	Uji Validitas Pearson		Keterangan Validitas
	r(>0.254)	Sig(<0.05)	
Y1.1	.677**	0.000	valid
Y1.2	.646**	0.000	valid
Y1.3	.672**	0.000	valid
Y1.4	.735**	0.000	valid

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024  
Keterangan : valid jika nilai Sig. < 0,05. (Field, 2018, hal.53)

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Kuesioner Y Kinerja SDM sebanyak 4 item keseluruhan memiliki nilai Signifikansi lebih kecil dari 0.05 dan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono, 2022, (hal.130) Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu instrumen yang merupakan alat pengukuran konstruk atau variabel. Instrumen yang variabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini diukur dengan menggunakan koefisien Cronbach alpha dengan kriteria pengujian Suatu instrumen dikatakan handal (reliabel) jika nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Field, 2018, hal.53). Berikut adalah hasil perhitungan uji Reliabilitas instrumen menggunakan software SPSS 26.0.

**Tabel 4.12 Uji Reliabilitas kuesioner**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)	0.715	4	Reliabel
X2 Kepuasan Terhadap Atasan Y Kinerja SDM	0.702	5	Reliabel
	0.616	4	Reliabel

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024  
Keterangan : Reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60. (Field, 2018, hal.53)

Berdasarkan hasil perhitungan uji Reliabilitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Variabel Penelitian X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL), X2 Kepuasan Terhadap Atasan, Y Kinerja SDM memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.60. berdasarkan hal tersebut maka kuesioner penelitian dinyatakan memenuhi asumsi reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

#### **4.3.2. Uji Asumsi Klasik**

Analisis asumsi klasik dilakukan untuk memenuhi syarat analisis regresi linier, yaitu penaksiran tidak bias dan terbaik atau sering disingkat BLUE (Best Linier Unbias Estimate). Ada beberapa asumsi yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari hasil pengujian tidak bias, di antaranya adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi (Sugiyono, 2022, hal.117).

##### **a. Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang dapat dipakai untuk normalitas antara lain: analisis grafik dan analisis statistik. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Sugiyono, 2022, hal.321). Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendeteksi normalitas distribusi data adalah dengan menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan kriteria pengujian data terdistribusi normal jika nilai Signifikansi lebih besar dari 0.05 (Sugiyono, 2022, hal.257). dalam penelitian ini alternatif uji normalitas juga menggunakan metode exact test Monte

Carlo dalam melakukan pengujian Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat confidence level sebesar 95%, dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas menggunakan exact test Monte Carlo adalah sebagai berikut: data terdistribusi normal jika nilai Sig lebih besar dari 0.05 (Ghozali, 2021, hal.170).

**Tabel 4.13 Uji Nomalitas Kolmogorov-Smirnov (K-S)**

Statistik	Nilai	Keterangan
N	60	Terdistribusi normal
Mean	0.000	
Standar Deviasi	1.964	
Kolmogorov-Smirnov	.200c,d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	.816e	

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Keterangan : Berdistribusi normal Sig. > 0,05. (Field 2018: 404)

Berdasarkan hasil perhitungan normalitas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Nilai Signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar **0.200** lebih besar dari 0.05.
- Nilai Signifikansi uji alternatif normalitas Monte Carlo Sig. (2-tailed) sebesar **0.816e** lebih besar dari 0.05.
- berdasarkan hasil tersebut Maka dapat diputuskan residual model penelitian berdistribusi normal.

#### **b. Uji Autokorelasi Model Penelitian**

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu t-1 (sebelumnya) dalam model regresi linear. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena ada observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya.

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Waston, dimana dalam pengambilan keputusan dengan melihat berapa jumlah sampel yang diteliti yang kemudian dilihat angka ketentuannya pada tabel Durbin Waston. Nilai Durbin-Watson (dW) harus dihitung terlebih dahulu. Setelah itu diperbandingkan dengan nilai batas atas (dU) dan nilai batas bawah (dL) untuk berbagai nilai n (jumlah sampel) dan k (jumlah variabel bebas) yang ada di dalam tabel Durbin-Watson dengan ketentuan tidak terjadi autokorelasi jika  $dU < dW < 4-DU$ . (Ghozali, 2021, hal.107).

**Tabel 4.14 Hasil Uji Autokorelasi Durbin-Watson (dW)**

Kriteria	Niali	Keterangan
DL	1.514	Tidak Terjadi
DU	1.652	Autokoreasi
4-DU	2.348	
Durbin-Watson	2.169	

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024  
Keterangan tidak terjadi autokorelasi jika  $dU < dW < 4-DU$ . (Ghozali, 2021, hal.107).

Berdasarkan hasil perhitungan Uji Autokorelasi Durbin-Watson (dW) pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Nilai Durbin-Watson model penelitian sebesar **2.169**, berdasarkan ketentuan yang ada pada tabel diatas maka dapat diketahui nilai DW model lebih kecil dari 4-DU. (**2.348**) dan lebih besar dari DU. (**1.652**). berdasarkan perhitungan tersebut maka dapat diputuskan bahwa model penelitian Tidak terjadi gejala Autokorelasi.

### c. Uji Multikoleniaritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dari tolerance value dan variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak

dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya uji multikolinearitas adalah nilai tolerance  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$ , sebaliknya jika nilai tolerance  $\geq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\leq 10$  berarti menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2021, hal.105)

**Tabel 4.15 Uji Multikoleniaritas Model Penelitian**

Variabel	Collinearity Statistics		Multikolinearitas
	Tolerance	VIF	
X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)	0.869	1.15	Tidak
X2 Kepuasan Terhadap Atasan	0.869	1.15	Tidak

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Keterangan : tidak terjadi Multikoleniaritas jika nilai VIF  $\leq 10$ .

Berdasarkan hasil perhitungan Uji Multikoleniaritas pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Seluruh variabel penelitian memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10, berdasarkan hal tersebut dinyatakan tidak terjadi gejala multikoleniaritas.

#### **d. Uji Heteroskedastisitas metode Glejser**

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Jika variance dari residual satu ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau yang tidak terjadi heterokedastisitas. Dalam penelitian ini, uji heterokedastisitas menggunakan uji glejser dengan cara meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas jika nilai Sig lebih besar dari 0.05 ( Sig. > 0.05) .

**Tabel 4.16 Heteroskedastisitas metode Glejser Variabel Penelitian**

Variabel	Sig.	Heteroskedastisitas
X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)	0.816	Tidak
X2 Kepuasan Terhadap Atasan	0.813	Tidak

Keterangan : tidak terjadi heteroskedastisitas jika Sig. > 0.05

Berdasarkan hasil perhitungan Heteroskedastisitas metode Glejser Variabel Penelitian pada tabel di atas maka dapat diketahui informasi sebagai berikut :

- Seluruh Variabel penelitian memiliki nilai Sig lebih besar dari 0,05. Berdasarkan nilai tersebut maka dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### **4.3.3. Analisis Regresi Linerar Berganda**

#### **a. Analisis Regresi Linear Berganda 1**

Analisis regresi Berganda merupakan suatu teknik statistika yang digunakan untuk mencari persamaan regresi yang bermanfaat untuk meramal nilai variabel dependen berdasarkan nilai-nilai variabel independen dan mencari kemungkinan kesalahan dan menganalisis hubungan antara satu variabel dependen variabel independen baik secara simultan maupun parsial (Sugiyono, 2022, hal.277).

#### **Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Sugiyono (2017: 224) Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase sambungan variabel independen secara bersamaan terhadap terhadap variabel dependen. Nilai R square dikatakan baik jika diatas 0,5 karena nilai R square berkisar antara 0 sampai 1. Koefisien korelasi mempunyai kriteria-kriteria yang terdapat dalam lampiran. Berikut adalah hasil perhitungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) Menggunakan software SPSS 26.0.

**Tabel 4.17 Hasil Analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Keterangan
.362a	0.131	0.116	2.814	Sangat rendah

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

- Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) model penelitian sebesar **0.131** tergolong dalam kategori Sangat rendah. Nilai tersebut menunjukkan, X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) dapat menjelaskan variabel dependen Y2 Kinerja SDM sebesar 13.1% sedangkan sisanya 86.9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**Tabel 4.18 hasil uji F simultan**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F hitung	Sig.	keterangan
Regression	69.068	1	69.068	8.723	.005b	Signifikan
Residual	459.265	58	7.918			
Total	528.333	59				

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SPSS 26.0 tahun 2024.

Keterangan : signifikan jika Sig < 0.05 atau nilai f hitung > f tabel (Sugiyono, 2022, hal.257).

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

- Nilai Signifikansi hasil perhitungan uji F simultan sebesar **0.000b** lebih kecil dari 0.05. maka dapat diketahui bahwa X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Y1 Kepuasan Terhadap Atasan.

**Tabel 4.19 hasil uji t parsial model penelitian uji t parsial**

variabel	koefisien regresi (B)	Std. Error	Standardize d Coefficients	t hitung	Sig.	keterangan
(Constant)	13.412	2.316		5.791	0.000	
X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)	0.414	0.140	0.362	2.953	0.005	signifikan

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SPSS 26.0 tahun 2024.

signifikan jika Sig < 0.05 (Sugiyono, 2022, hal.250).

### Persamaan Regresi Linear Sederhana

$$Y_1 = 0.362X_1 + e$$

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

- X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) memiliki nilai koefisien regresi (B) **0.362** dan signifikansi (Sig.) **0.005** lebih kecil dari 0.05 maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) terhadap Y1 (kepuasan terhadap atasan. Bila ada peningkatan X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) maka akan meningkat pula Y1 Kepuasan Terhadap Atasan. Perilaku atasan yang semakin menunjukkan perilaku IAOL akan memberikan peningkatan terhadap kepuasan terhadap atasan.

#### b. Analisis Regresi Linear Berganda 2

**Tabel 4.20 Hasil Analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Keterangan
.493a	0.243	0.216	1.998	Rendah

Sumber : Data Penelitian diolah menggunakan Software SPSS 26.0 tahun 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

- Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) model penelitian sebesar **0.243** tergolong dalam kategori Rendah. Nilai tersebut menunjukkan X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL), Y1 Kepuasan Terhadap Atasan, dapat menjelaskan variabel dependen Y2 Kinerja SDM sebesar 24.3% sedangkan sisanya 75.7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

### Uji F simultan

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Kriteria pengujianya adalah dinyatakan signifikan jika  $Sig < 0.05$  atau nilai  $f$  hitung  $> f$  tabel (Sugiyono, 2022, hal.257). Berikut adalah hasil Uji f simultan menggunakan software SPSS 26.0.

**Tabel 4.21 hasil uji F simultan**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F hitung	Sig.	keterangan
Regression	72.922	2	36.461	9.136	.000b	Signifikan
Residual	227.478	57	3.991			
Total	300.400	59				

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SPSS 26.0 tahun 2024.  
Keterangan : signifikan jika  $Sig < 0.05$  atau nilai  $f$  hitung  $> f$  tabel (Sugiyono, 2022, hal.257).

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

- Nilai Signifikansi hasil perhitungan uji F simultan sebesar **0.000b** lebih kecil dari 0.05. maka dapat diketahui bahwa X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL), Y1 Kepuasan Terhadap Atasan, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Y2 Kinerja SDM.

### Uji t parsial

Uji t (t-test) melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan Kriteria pengujianya adalah dinyatakan signifikan jika  $Sig < 0.05$  (Sugiyono, 2022, hal.250). Berikut adalah hasil Uji t parsial menggunakan software SPSS 26.0.

**Tabel 4.22 hasil uji t parsial model penelitian**

variabel	koefisien regresi (B)	Std. Error	Standardized Coefficients	t hitung	Sig.	keterangan
(Constant)	7.653	2.065		3.705	0.000	
X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)	0.258	0.107	0.298	2.414	0.019	signifikan
X2 Kepuasan Terhadap Atasan	0.225	0.093	0.299	2.417	0.019	signifikan

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SPSS 26.0 tahun 2024. signifikan jika Sig < 0.05 (Sugiyono, 2022, hal.250).

Persamaan Regresi Linear Sederhana

$$Y_2 = 0.298 X_1 + 0.299 Y_1 + e$$

Berdasarkan hasil analisis pada tabel diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

- X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) memiliki nilai koefisien regresi (B) **0.298** dan signifikansi (Sig.) **0.019** lebih kecil dari 0.05 maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan terhadap Y2 Kinerja SDM. Setiap ada peningkatan X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) akan meningkat pula Y2 Kinerja Sumber Daya Manusia.
- Y1 Kepuasan Terhadap Atasan memiliki nilai koefisien regresi (B) **0.299** dan signifikansi (Sig.) **0.019** lebih kecil dari 0.05 maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan terhadap Y2 Kinerja SDM. Setiap ada peningkatan Y1 Kepuasan Terhadap Atasan maka akan meningkat pula Y2 Kinerja SDM.

#### 4.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang, didapatkan beberapa temuan menarik terkait pengaruh Ihsan Achievement Oriented Leadership (X1), dan Kepuasan terhadap atasan (X2), terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y).

##### 4.4.1. Pengaruh Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian (Tabel 4.18) menunjukkan bahwa X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) memiliki nilai koefisien regresi (B) **0.258** dan signifikansi (Sig.) **0.019** lebih kecil dari 0.05 dan maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan terhadap Y Kinerja Sumber Daya Manusia. Setiap penambahan 1 nilai akan menaikkan Y Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar **0.258** poin. berdasarkan hasil tersebut maka dapat diputuskan **H1 diterima**. Analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) semakin baik pula Kinerja Sumber Daya Manusia pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* merupakan jenis kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul berdasarkan keterlibatan nilai-nilai spiritual Ihsan, (Sodikin dkk, 2021). Model kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai ketika akan mendorong kesejahteraan dan kinerja anggota organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Sarwar dkk. (2020) memastikan bahwa kepemimpinan dengan nilai-nilai etika memiliki hubungan yang relatif kuat dengan kesejahteraan dan kinerja.

Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) yang diterapkan di Kantor Kecamatan Ambarawa memiliki beberapa karakter, karakter tersebut antara lain: melakukan pekerjaan dengan usaha dan hasil terbaik, berupaya terus meningkatkan kualitas dan perbaikan diri, berupaya keras menjaga harmoni dan kerukunan kerja, menjalankan tugasnya berdasarkan pada nilai-nilai spirit tauhid dan memiliki prinsip bahwa bekerja adalah investasi dunia dan akherat. Beberapa karakter tersebut bisa menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, sehingga akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

#### **4.4.2. Pengaruh Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) Terhadap Kepuasan Terhadap Atasan**

Berdasarkan hasil penelitian (Tabel 4.21) menunjukkan bahwa X1 Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) memiliki nilai koefisien regresi (B) **0.414** dan signifikansi (Sig.) **0.005** lebih kecil dari 0.05 dan maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh positif signifikan terhadap X2 Kepuasan Terhadap Atasan. Setiap penambahan 1 nilai akan menaikkan X2 Kepuasan Terhadap Atasan sebesar **0.414** poin. berdasarkan hasil tersebut maka dapat diputuskan **H2 diterima**.

Analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) terhadap kepuasan terhadap atasan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) semakin meningkat pula kepuasan terhadap atasan. Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Peran pemimpin sangat penting dalam kepuasan kerja, maka menunjukkan bahwa pemimpin yang

dapat memposisikan diri sebagai fasilitator dalam menyelesaikan masalah dan mediator bagi anak buahnya dengan top manager atau direktur. Dalam hal ini, karyawan memerlukan peran pemimpin sebagai figur partner yang dinyatakan dengan istilah fasilitator dan mediator. Ketika pemimpin mampu memerankan diri sebagai figur *partner* maka permasalahan dapat diselesaikan secara bersama, yang akhirnya memberi ketenangan dan nyaman dalam bekerja sehingga muncul kepuasan bekerja bagi karyawan (Dini Permana Sari, 2021).

Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL) yang diterapkan di Kantor Kecamatan Ambarawa memiliki beberapa karakter, karakter tersebut antara lain: melakukan pekerjaan dengan usaha dan hasil terbaik, berupaya terus meningkatkan kualitas dan perbaikan diri, berupaya keras menjaga harmoni dan kerukunan kerja, menjalankan tugasnya berdasarkan pada nilai-nilai spirit tauhid dan memiliki prinsip bahwa bekerja adalah investasi dunia dan akherat. Beberapa karakter tersebut bisa menciptakan suasana kerja pegawai positif dan kondusif, sehingga akan meningkatkan tingkat kepuasan terhadap atasan.

#### **4.4.3. Pengaruh Kepuasan Terhadap Atasan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil penelitian (Tabel 4.22) menunjukkan nilai Signifikansi hasil perhitungan uji F simultan sebesar **0.001b** lebih kecil dari 0.05. maka dapat diketahui bahwa X2 Kepuasan Terhadap Atasan, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Y Kinerja Sumber Daya Manusia. berdasarkan hasil tersebut maka dapat diputuskan **H3 diterima.**

Analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan terhadap atasan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik tinggi kepuasan terhadap atasan maka semakin meningkat pula kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan komunikasi atasan dan bawahan telah mendapat banyak perhatian dalam literatur komunikasi organisasi. Perhatian ini terfokus pada pengaruh atasan terhadap bawahan dengan penekanan pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Godfrey & Daniel).

Demikian juga dengan penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) serta Febriyana (2015) yang juga menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

#### 5.1 Simpulan

Penelitian ini menemukan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan terhadap atasan. Begitu pula dengan kepuasan terhadap atasan yang juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia di pemerintahan Kecamatan Ambarawa. Pemerintah perlu fokus pada pengembangan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*, meningkatkan kepuasan terhadap atasan untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia dan mencapai tujuan Pemerintah Kecamatan Ambarawa.

#### A. Simpulan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Hal ini menandakan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul berdasarkan keterlibatan nilai-nilai spiritual Ihsan dapat meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia.

Semakin tinggi *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* pada pimpinan kecamatan, semakin tinggi pula kinerja para pegawai di Kecamatan Ambarawa.

2. *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan terhadap atasan bagi pegawai di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Hal ini menandakan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul berdasarkan keterlibatan nilai-nilai spiritual Ihsan dapat meningkatkan kepuasan terhadap atasan bagi para pegawai di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Semakin tinggi *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* pada pimpinan kecamatan, semakin tinggi pula kepuasan terhadap atasan oleh para pegawai di Kecamatan Ambarawa.

3. Kepuasan terhadap atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Rasa senang dengan pengawasan, pengarahan, komunikasi yang baik dan pengakuan mampu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia di

Kecamatan Ambarawa. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kepuasan terhadap atasan di lingkungan kerja pemerintah Kecamatan Ambarawa, makin tinggi pula Kinerja Sumber Daya Manusia di Kecamatan Ambarawa.

## B. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) diterima.
2. Hipotesis H2 yang menyatakan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* (X1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Terhadap Atasan (X2) diterima.
3. Hipotesis H3 yang menyatakan bahwa Kepuasan Terhadap Atasan (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y) diterima.

## 5.2 Implikasi Teoritis

1. Memperkuat teori *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia pegawai Kantor Kecamatan Ambarawa. Hal ini memperkuat teori *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* merupakan jenis kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul

berdasarkan keterlibatan nilai-nilai spiritual Ihsan, (Sodikin dkk, 2021). Model kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai ketika akan mendorong kesejahteraan dan kinerja anggota organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Sarwar dkk. (2020) memastikan bahwa kepemimpinan dengan nilai-nilai etika memiliki hubungan yang relatif kuat dengan kesejahteraan dan kinerja.

2. Memperkuat teori kepuasan terhadap atasan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia pegawai Kantor Kecamatan Ambarawa. Hal ini memperkuat teori penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ali, Idris dan Kalalinggi (2013) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) serta Febriyana (2015) yang juga menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

### **5.3 Implikasi Manajerial**

1. Meningkatkan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)*

Pemerintah Kecamatan Ambarawa perlu meningkatkan *Ihsan Achievement Oriented Leadership (IAOL)* para pimpinannya dengan peningkatan pemahaman terhadap nilai ihsan yaitu nilai-nilai utama yang lebih menekankan pada nilai-nilai yang diajarkan Tuhan untuk menjaga

harmonisasi kelompok dan lingkungan, sehingga nilai-nilai tersebut bukan nilai-nilai transaksional dan individual.

## 2. Peningkatan Kepuasan Terhadap Atasan

Pemerintah Kecamatan Ambarawa perlu meningkatkan kepuasan terhadap atasan bagi para pegawainya. Rasa senang dengan pengawasan, pengarahan, komunikasi yang baik dan pengakuan yang didapat oleh para pegawai agar lebih ditingkatkan.

### 5.4 Keterbatasan Studi

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sampel penelitian hanya terbatas pegawai di Kecamatan Ambarawa Kabupaten Semarang. Hasil penelitian ini mungkin belum dapat digeneralisasikan ke pegawai di Kabupaten Semarang.
2. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Hal ini memungkinkan dapat menimbulkan bias dalam hasil penelitian.
3. Dari hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa, variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini belum mencakup semua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini nampak pada prosentase yang dihasilkan sangat kecil. Sehingga ke depannya perlu ditambahkan variable lain.

### 5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini masih membutuhkan penelitian lanjutan dengan beberapa agenda penelitian sebagai berikut :

1. Melaksanakan penelitian dengan sampel yang lebih besar dan representatif.
2. Melaksanakan penelitian dengan menggunakan metode pengumpulan data yang lebih objektif.
3. Menambahkan variabel independen lain yang berpotensi dapat meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia.
4. Melaksanakan penelitian di sektor lain untuk mengetahui apakah hasil penelitian ini dapat direplikasi.



## DAFTAR RUJUKAN

- Abu Bhakar, H., Dilbeck, KE, & McCroskey, JC (2010). Memediasi peran praktik komunikasi pengawasan pada hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dan persepsi komitmen karyawan terhadap kelompok kerja. *Monograf Komunikasi*, 77, 637–656.
- Beekun, R. I., dan Badawi J.A. (2005). Balancing Ethical Responsibility Among Multiple Organizational Stakeholders : The Islamic Perspective. *Journal Of Bussines Ethic* 60 (2), 131-145.
- Carter L F Kepemimpinan dan perilaku kelompok kecil Dalam M Shenf & M O Wilson (Eds ), *Hubungan kelompok di persimpangan jalan* Harper New York, 1953
- Chen, C. Y., Yang, C. Y., & Li, C. I. (2012). Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: Evidence from three industries across two major chinese societies. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890–938. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00834.x>
- Dini Permana Sari, 2021. “ *Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam*”. Cinta Buku Media.
- Fiedler, FE Kepribadian, sistem motivasi, dan perilaku orang LPC tinggi dan rendah *Hubungan manusia* 1972, 25, 391-412
- Fleishman & J G Hunt (Eds), *Perkembangan terkini dalam studi kepemimpinan* perbudakan mobil, 111 Southern Illinois University Press, 1973 Fleishman, E A , & Hams, E F Pola perilaku kepemimpinan terkait dengan keluhan dan pergantian karyawan *Psikologi Personalia*, 1962, 75.43-56
- Ganyang, Machmed, Tun. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. 2008. Bogor : In Media.
- Gujarati, Damodar. 2007. *Dasar-dasar Ekonometrika*. Terjemahan: Sumarno Zain, Jakarta: Erlangga
- Ghozali. Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Halim, A., Ali, K., Shukri, Z., & Ahmad, A. I. A. (2016). Exploring Ihsan-based

- Leadership among Academic Leaders. *Quality Research Conference*, (May), 390–397. Retrieved from [www.qualitative-research-conference.com](http://www.qualitative-research-conference.com)
- Kahn, RL, & Katz, D Praktik kepemimpinan dalam kaitannya dengan produktivitas dan moral Dalam D Cartwnght & A Zander (Eds ),*Dinamika kelompok* Harper & Baris New York. 1953
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Markow, F., & Klenke, K. (2005). The effects of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 8–27. <https://doi.org/10.1108/eb028995>
- McCormack, Mark. , Rubeinstein, L. B. and K. L. C. (2014). “Leadership religiosity: a critical analysis.” *Leadership & Organization development Journal*, 35(7), 622–636.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Porter, H, Kunci Pas, J., & Hoskinson, C. (2007). Pengaruh temperamen supervisor terhadap kepuasan kerja bawahan dan persepsi orientasi sosio-komunikatif supervisor dan kemudahan didekati.*Komunikasi Triwulanan*,55, 129-153.
- Sodikin, M. , Fachrunnisa, O., & Niati, A., (2021). Towards Spiritual Wellbeing in Organization : Linking Ihsan Achievement Oriented Leadership and Knowledge Sharing Behaviour. In Convergence on Complex, Intelligent, and Software Intensive System. Springer, Cham.
- Stogdill, RM Validitas deskripsi perilaku pemimpin *Psikologi Personalia*. 1969,22,153-158
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA
- Sudarti, K., Fachrunnisa, O., & Ratnawati, A. (2021). Can the sense of Ta’awun behavior reduce voluntarily job turnover in Indonesia ? *Journal of islamic Accounting and Bussiness Research*.

- Teven, JJ (2007). Pengaruh pengaruh sosial supervisor, kedekatan nonverbal, dan seks biologis terhadap persepsi karyawan tentang kepuasan, kesukaan, dan kredibilitas supervisor. *Komunikasi Triwulanan*, 55, 155-177.
- Vasconcelos, A. F. (2009). Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: A religion-based framework. *Management Decision*, 47(6), 930– 949. <https://doi.org/10.1108/00251740910966668>
- Zandi, G., Sulaiman, M., Naysary, B., & Rashed, N. (2013). Full Length Research Paper The Relationship between Spirituality and Leader ' s Effectiveness : A Perspective from the Holy Qur ' an. *Caspian Journal of Applied Sciences Research*, 2(4), 8–16.
- Zheng, Q., Li, L., Chen, H., & Loeb, S. (2017). What Aspects of Principal Leadership Are Most Highly Correlated With School Outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 409–447. <https://doi.org/10.1177/0013161X17706152>

