

**PERAN ALTRUISTIC LEADERSHIP, DAN HAPPINESS AT WORK
TERHADAP KINERJA ASN PERAN KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN
SEBAGAI VARIABEL MEDIATING**

(Studi Pada Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik
Kota Semarang)

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai Derajat S1
Program Studi Manajemen



Disusun oleh

RIZQI MAS'ADI

NIM: 30401800399

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

2023

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Skripsi

**PERAN ALTRUISTIC LEADERSHIP, DAN HAPPINESS AT WORK
TERHADAP KINERJA ASN PERAN KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN
SEBAGAI VARIABEL MEDIATING**

(Studi Pada Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang)

Disusun Oleh:

Rizqi Mas'Adi

30401800399

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوع الإسلامية

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang , 1 Desember 2023

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si

NIK. 210493032

HALAMAN PENGESAHAN

Nama Penyusun : Rizqi Mas' Adi
Nomer Induk Mahasiswa : 30401800399
Fakultas /Jurusan : Ekonomi Bisnis/Manajemen
Judul Penelitian : PERAN *ALTRUISTIC LEADERSHIP*, DAN
HAPPINESS AT WORK TERHADAP KINERJA
ASN PERAN KEPERCAYAAN PADA
PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MEDIATING
(Studi Pada Kantor Kelurahan se- Kecamatan
Banyumanik Kota Semarang)

Disetujui,
Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si

NIK. 210493032

DOSEN PENGUJI I

PENGUJI II


Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.

NIK. 210490020


Prof. Nurhidayati, SE. M.Si..Ph.D

NIK. 210499043

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen


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

NIK. 062303690

**PERAN ALTRUISTIC LEADERSHIP, DAN HAPPINESS AT WORK
TERHADAP KINERJA ASN PERAN KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN
SEBAGAI VARIABEL MEDIATING**

(Studi Pada Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang)

Disusun Oleh:

Rizqi Mas'Adi

30401800399

Telah dipertahankan didepan penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si

NIK. 210493032

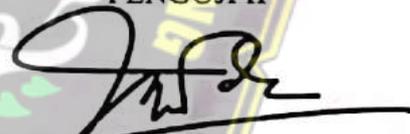
DOSEN PENGUJI I

PENGUJI II



Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.

NIK. 210490020



Prof. Nurhidayati, SE. M.Si..Ph.D

NIK. 210499043

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholish, ST.,SE.,MM

NIK. 062303690

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rizqi Mas'Adi

NIM : 30401800399

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul “Peran *Altruistic Leadership*, dan *Happiness At Work* Terhadap Kinerja Asn Peran Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediating Studi pada Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang” merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara meniru atau mengambil kalimatnya yang menunjukkan gagasan atau pikiran atau pendapat dari penulis lain, yang kemudian saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan yang saya tiru, salin atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa pengakuan dari penulis aslinya

Semarang, 1 Desember 2023

Dosen Pembimbing

Yang Membuat

Pernyataan



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si

NIK. 210493032



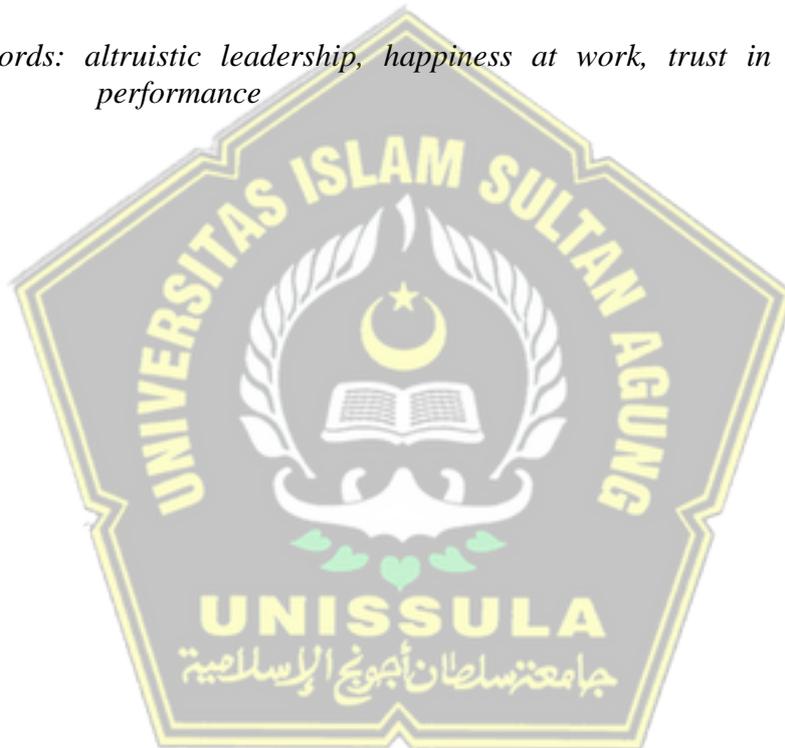
Rizqi Mas'Adi

30401800399

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze and describe the role of trust in leaders as a mediator of the influence of altruistic leadership and happiness at work on ASN performance in sub-district offices throughout Banyumanik District, Semarang City. The sample for this research consisted of 88 ASN employees taken using the census method. The data used is of a quantitative type sourced from questionnaires. Data was processed using the SEM-PLS method assisted by SmartPLS 3.2.8 software. The results of this research show that altruistic leadership and happiness at work can positively influence trust in leaders and ASN performance. Apart from that, trust in leaders can mediate the influence of altruistic leadership and happiness at work on ASN performance.

Key words: altruistic leadership, happiness at work, trust in leaders, ASN performance



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran kepercayaan pada pemimpin sebagai mediasi dari pengaruh *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. Sampel penelitian ini berjumlah 88 orang pegawai ASN yang diambil dengan menggunakan metode sensus. Data yang digunakan berjenis kuantitatif yang bersumber dari kuesioner. Data diolah dengan menggunakan metode SEM-PLS yang dibantu dengan software SmartPLS 3.2.8. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *altruistic leadership* dan *happiness at work* dapat memengaruhi secara positif terhadap kepercayaan pada pemimpin dan kinerja ASN. Selain itu, kepercayaan pada pemimpin dapat memediasi pengaruh *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN.

Kata kunci: *altruistic leadership*, *happiness at work*, kepercayaan pada pemimpin, kinerja ASN



INTISARI

Kepemimpinan altruistik dan kebahagiaan di tempat kerja sangat penting dalam menciptakan kepercayaan pada pemimpin dan kinerja ASN. Penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan individu di tempat kerja terkait dengan kesuksesan karir, peningkatan kinerja, dan dorongan untuk membantu rekan kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan altruistik dan kepercayaan pada pemimpin menjadi faktor kunci yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Namun, permasalahan di Kecamatan Banyumanik menunjukkan rendahnya keterikatan pegawai dengan kinerja yang berdampak pada kedisiplinan dan kinerja yang belum optimal. Faktor-faktor seperti tekanan dari pimpinan, kurangnya pengembangan karir, dan kurangnya semangat kerja juga memengaruhi kebahagiaan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu perhatian khusus dalam mengelola motivasi pegawai, memperbaiki kepemimpinan altruistik, dan memastikan adanya faktor pendukung yang meningkatkan kebahagiaan dan kinerja di tempat kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran kepercayaan pada pemimpin sebagai mediasi dari pengaruh *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

Sampel penelitian ini berjumlah 88 orang pegawai ASN yang diambil dengan menggunakan metode sensus. Data yang digunakan berjenis kuantitatif yang bersumber dari kuesioner. Data diolah dengan menggunakan metode SEM-PLS yang dibantu dengan software SmartPLS 3.2.8.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *altruistic leadership* dan *happiness at work* dapat memengaruhi secara positif terhadap kepercayaan pada pemimpin dan kinerja ASN. Artinya, peningkatan yang terjadi pada *altruistic leadership* dan *happiness at work* dapat meningkatkan kepercayaan pada pemimpin dan kinerja ASN. Selain itu, kepercayaan pada pemimpin dapat memediasi pengaruh *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Tidak ada ujian yang tidak bisa diselesaikan. Tidak ada kesulitan yang melebihi batas kesanggupan. Karena 'Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kadar kesanggupannya." (QS. Al-Baqarah: 286)

"Dengan ilmu hidup akan lebih mudah. Dengan agama hidup akan lebih terarah. Dengan bertaqwa hidup akan lebih bahagia. Dengan cinta hidup akan lebih indah." (Syaidam Marzuchon)



Kupersembahkan Kepada :

Alm Bapak

Ibuku dan Adek Tercinta

Almamaterku

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga Pra Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dalam rangka memenuhi sebagian syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, dengan judul “Peran *Altruistic Leadership*, dan *Happiness At Work* Terhadap Kinerja Asn Peran Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediating Studi pada Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang” Keberhasilan dan kesuksesan Tugas Akhir Skripsi ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof.Dr.Heru Sulistyono,S.E.,M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, motivasi serta evaluasi selama proses penyusunan Skripsi ini.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.E.,M.M., selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi.
3. Kedua orang tua dan seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan baik secara materil maupun nonmateril
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang yang sudah memberikan pelajaran serta motivasi

5. Semua pihak, secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas bantuannya selama penyusunan Skripsi.

Penulis berharap agar skripsi ini tidak hanya bermanfaat bagi penulis, tetapi juga bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat selama penyusunan dapat menjadi informasi yang bermanfaat bagi pembaca yang membutuhkannya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Semarang, Desember 2023

Penulis,



Rizqi Mas'Adi
NIM 30401800399



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
INTISARI.....	viii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Altruisme.....	8
2.1.2. <i>Altruistic Leadership</i>	11
2.1.2.1. Definisi <i>Altruistic Leadership</i>	11
2.1.2.2. Indikator <i>Altruistic Leadership</i>	11
2.1.3. <i>Happiness At Work</i>	12
2.1.3.1. Definisi <i>Happiness At Work</i>	12
2.1.3.2. Indikator <i>Happiness at Work</i>	15
2.1.4. Kinerja.....	18
2.1.4.1. Definisi Kinerja.....	18
2.1.4.2. Dimensi dan Indikator Kinerja.....	21
2.1.5. Kepercayaan pada Pemimpin.....	24
2.1.5.1. Definisi Kepercayaan pada Pemimpin.....	24

2.1.5.2.	Dimensi yang Mendasari Kepercayaan	26
2.1.5.3.	Faktor Kepercayaan	27
2.1.5.4.	Keuntungan Kepercayaan Kepada Pemimpin	28
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	30
2.3.	Kerangka Pemikiran	32
2.4.	Hubungan <i>Kausal Antar Variabel</i>	32
2.4.1.	Pengaruh Peran <i>Altruistik leadership</i> Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.	32
2.4.2.	Pengaruh Peran <i>Happiness At Work</i> Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin	33
2.4.3.	Pengaruh Peran <i>Altruistic Leadership</i> Terhadap Kinerja ASN.	34
2.4.4.	Pengaruh <i>Happiness At Work</i> Terhadap Kinerja ASN	35
2.4.5.	Pengaruh Kepercayaan Pada Pemimpin Terhadap Kinerja ASN	36
BAB III	METODE PENELITIAN	37
3.1.	Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel.....	37
3.1.1.	Populasi.....	37
3.1.2.	Sampel.....	37
3.2.	Jenis dan Sumber Data	37
3.3.	Prosedur Pengumpulan Data	38
3.4.	Definisi Variabel Penelitian	39
3.4.1.	Variabel Independen	39
3.4.2.	Variabel Dependen.....	39
3.4.3.	Variabel Mediasi	40
3.4.4.	Definisi Operasional Variabel.....	40
3.5.	Teknik Analisa Data	41
3.5.1.	Model Pengukuran atau Outer Model	43
3.5.1.1.	Uji Validitas	43
3.5.1.2.	Uji Reliabilitas	45
3.5.2.	Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	45
3.5.3.	Uji Hipotesis	46
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASA	48

4.1. Hasil Penelitian.....	48
4.1.1. Statistik Deskriptif Responden.....	48
4.1.2. Statistik Deskriptif Variabel.....	50
4.1.3. Hasil <i>Model Pengukuran</i> (Outer Model)	61
4.1.3.1. Hasil Uji Validitas	61
4.1.3.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	66
4.1.4. Hasil Model Struktural (Inner Model)	66
4.1.5. Hasil Uji Hipotesis	69
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	72
4.2.1. Pengaruh <i>Altruistik leadership</i> Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.....	72
4.2.2. Pengaruh <i>Happiness At Work</i> Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.....	75
4.2.3. Pengaruh <i>Altruistik leadership</i> Terhadap Kinerja ASN.....	78
4.2.4. Pengaruh <i>Happiness At Work</i> Terhadap Kinerja ASN.....	79
4.2.5. Pengaruh Kepercayaan Pada Pemimpin Terhadap Kinerja ASN	81
4.2.6. Peran Kepercayaan pada Pemimpin dalam Memediasi Pengaruh <i>Altruistic Leadership</i> dan <i>Happiness at Work</i> terhadap Kinerja ASN	83
BAB V PENUTUP.....	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Saran.....	69
5.3. Keterbatasan Penelitian	70
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	71
DAFTAR PUSTAKA	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja ASN dan Non ASN Kecamatan Banyumanik Kota Semarang .	4
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	40
Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Responden ASN di Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.....	48
Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Variabel.....	50
Tabel 4. 3 Hasil Uji Loading Factor.....	62
Tabel 4. 4 Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	63
Tabel 4. 5 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> dengan <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	64
Tabel 4. 6 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> dengan <i>Cross Loading</i>	65
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas	66
Tabel 4. 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)	67
Tabel 4. 9 Hasil Uji <i>Effect Size</i> (f-Square).....	68
Tabel 4. 10 Hasil Uji <i>Predictive Sample Reuse</i> (Q-Square)	69
Tabel 4. 11 Hasil Uji Pengaruh Langsung	70
Tabel 4. 12 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	71

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبنوع الإسلامية

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	32
Gambar 4. 1 Struktural <i>Outer Model</i>	62



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	77
Lampiran 2 Data Penelitian.....	80
Lampiran 3 Statistik Deskriptif Responden	85
Lampiran 4 Statistik Deskriptif Variabel	86
Lampiran 5 Hasil Uji <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	92



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Adanya kepemimpinan yang berperilaku *Altruistic* dapat menciptakan kebahagiaan di tempat kerja yang menjadi bagian terpenting dari manajemen sumber daya manusia karena membawa pengaruh yang baik dan bermanfaat bagi individu dan organisasi. Dimana kebahagiaan bagi individu dikatkan dengan kesuksesan karir pada organisasi, peningkatan kinerja dan keinginan untuk membantu orang lain di tempat kerja (Dursun & Osman Bilgivar, 2022) Dalam banyak penelitian kebahagiaan ditempat kerja menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan . Penelitian tersebut didukung oleh penelitian (Diannisa, dkk, 2018)

Penelitian (Syaifi et al., 2019) dan (Juliandi et al., 2023) yang dapat disimpulkan dari penelitian tersebut bahwa kebahagiaan di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh adanya hubungan keterikatan dan kinerja.

Penelitian tentang Kepemimpinan *Altruistic* dan Kebahagiaan di Tempat bekerja pernah diteliti oleh (Karmilasari & Rahmat, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan *Altruistic* dan Kebahagiaan berpengaruh terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.

Pegawai merupakan aset yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu hal yang

harus jadi perhatian utama perusahaan adalah mengenai bagaimana menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar selalu tinggi dan fokus pada tujuan perusahaan. Kepemimpinan *Altruistic* merupakan salah satu indikator yang mampu membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, Kepemimpinan *Altruistic* mengacu pada tindakan pemimpin yang menunjukkan tanpa pamrih dan memperhatikan kesejahteraan bawahan dengan menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan mereka sendiri. Disamping Kepemimpinan *Altruistic* faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah Kebahagiaan di tempat kerja.

Kepemimpinan *Altruistic* memainkan sebuah peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku positif bawahan, seperti kebahagiaan di tempat kerja (Salas-Vallina & Alegre, 2018a). Sumber dari kebahagiaan di tempat kerja berasal dari hubungan yang positif dari atasan, namun bagaimana sebuah gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin merupakan fenomena penting dalam pengaturan organisasi dan perilaku pemimpin merupakan fenomena penting dalam pengaturan organisasi dan perilaku pemimpin memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kepercayaan (Dursun & Osman Bilgivar, 2022)

Penelitian (Luvi Juliandi, n.d.; Weiss-Sidi & Riemer, 2023) tentang Kepemimpinan *Altruistic* dan Kebahagiaan di Tempat Kerja : Peran Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan *Altruistic* tidak mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Kepemimpinan *Altruistic* berpengaruh

terhadap kepercayaan pada pemimpin. Kepercayaan pada pemimpin berpengaruh pada kebahagiaan.

Penelitian (Nurul Rosyida, 2018; Weiss-Sidi & Riemer, 2023) Pengaruh *Happiness*, Spiritualitas Di Tempat Kerja, Dan Faktor Demografi Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, terdapat variabel *Happiness* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Maka penelitian selanjutnya disarankan agar meneliti lebih jauh mengenai kepuasan kerja, burnout, dan subjective well-being

Permasalahan yang ada di Kecamatan Banyumanik adalah rendahnya keterikatan sumber daya manusia dengan Kinerja yang berada di Setiap Kelurahan yang berada dibawah naungan Kecamatan Banyumanik sehingga berakibat timbulnya berbagai permasalahan. Pertama seringkali terjadi adalah keterlambatan jam kerja bagi pegawai yang rumahnya jauh dari Kantor adanya sumber daya manusia yang terlihat kurang bersemangat dan antusias ketika melakukan pekerjaannya sehingga menyebabkan proses kinerja memakan waktu tidak sesuai yang ditentukan. Permasalahan ini mencirikan keterikatan sumber daya manusia dalam elemen *dedication*. Kedua, sumber daya manusia dinilai oleh pimpinan hanya bekerja dengan pola datang, menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, lalu pulang begitu saja. Pimpinan menilai selama ini kinerja sumber daya manusia di Kecamatan Banyumanik tidak progresif. Permasalahan seperti ini merupakan ciri keterikatan sumber daya manusia berdasarkan elemen *absorption*. Menurut Susilo (2014), jika permasalahan yang terjadi seperti ini tidak dikelola dan disikapi dengan baik, maka Kantor akan kesulitan untuk menimbulkan kinerja yang baik. Kinerja

pada Kantor Kecamatan Banyumanik Berdasarkan survey sementara bahwa Kecamatan Banyumanik dengan jumlah pegawai 124 ASN. Kinerja pada Kecamatan Banyumanik diukur dengan tingkat absensi dengan menggunakan Qr Code Diharapkan dengan penggunaan Absen QR code ini, dapat meningkatkan Kinerja ASN dan non ASN di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. absen pagi pukul 08.00 WIB dan absen Sore pukul 15.00 WIB. Berdasarkan Qr Code maka tingkat kinerja yang diukur dengan tingkat kedisiplinan maka dapat disimpulkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. 1 Kinerja ASN dan Non ASN Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

No	Bagian	Pegawai		Jumlah	Target	Capaian
		ASN	Non ASN			
1.	Kecamatan Banyumanik	20	15	35	100%	88%
2.	Kel.Sumurboto	6	1	7	100%	89%
3.	Kel.Tinjomoyo	6	3	9	100%	78%
4.	Kel.Ngesrep	6	2	8	100%	83%
5.	Kel.Banyumanik	6	1	7	100%	81%
6.	Kel.Srondol Wetan	6	4	10	100%	86%
7.	Kel.Srondol Kulon	5	3	8	100%	84%
8	Kel.Pudak payung	7	0	7	100%	79%
9.	Kel.Padangsari	6	0	6	100%	90%
10.	Kel.Pedalangan	5	2	7	100%	89%
11.	Kel.Gedawang	7	2	9	100%	91%
12.	Kel.Jabungan	8	3	11	100%	89%
Jumlah rata-rata		88	36	124	100%	85%

Sumber : Kepegawaian Kecamatan Banyumanik diolah, 2022

Berdasarkan tabel.1 diatas menunjukkan bahwa kinerja pada Kecamatan Banyumanik yang terdiri dari 11 Kelurahan menyatakan bahwa tingkat kedisiplinan dalam melaksanakan kinerja menunjukkan 80 % menurut (Clarkson, 2014) bahwa tingkat kedisiplinan belum mencapai 90% maka kinerja pada ASN di Kecamatan

Banyumanik belum optimal. Sehingga kepemimpinan *Altruistic* pada Lurah se-Kecamatan Banyumanik belum sesuai dengan pegawainya.

Mengacu pada hasil interview tertanggal 7 Juni 2023 terhadap salah satu ASN di Kecamatan Banyumanik menyatakan bahwa para ASN ada yang bahagia di tempat kerja dan ada yang tidak bahagia di tempat bekerja karena tekanan dari pimpinan tentang pekerjaan. beberapa faktor seperti tidak adanya pengembangan karir, rasa tidak puas saat bekerja, kurangnya motivasi, adanya senioritas, efisiensi kerja yang berkurang, tidak adanya semangat kerja dan kecemburuan social sehingga berimbas pada kinerja pegawai yang belum optimal. Selain itu, hasil observasi memperlihatkan bahwa terdapat banyak pegawai yang bermalas-malasan saat bekerja. Perilaku demikian akan menghambat dan membebani kemajuan dan perkembangan organisasi dimasa depan.

Penelitian (Karmilasari & Rahmat, 2022) tentang Kepemimpinan *Altruistic* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dan penelitian (Dinas Kependudukan et al., n.d.) dan (Weiss-Sidi & Riemer, 2023)) menyatakan bahwa Kepemimpinan *Altruistic* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara tidak berpengaruh Terhadap Kinerja. Berbeda dengan penelitian (Syaiifi et al., 2019) dan (Meriam Oriliand Matheos et al., n.d.) menyatakan bahwa Kepemimpinan *Altruistic* terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara berpengaruh Terhadap Kinerja.

Berdasarkan Fenomena dan Research gap maka masalah penelitian ini adalah **“PERAN ALTRUISTIC LEADERSHIP, DAN *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP KINERJA ASN PERAN KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN**

SEBAGAI VARIABEL MEDIATING (Studi Pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Banyumanik Kota Semarang)”.

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah tulisan singkat yang berisi pertanyaan tentang topik diangkat oleh penulis. Jadi, rumusan masalah memuat pertanyaan yang hendak dijawab oleh penulis melalui karya tulis ilmiahnya. Perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Pengaruh *Altruistic Leadership* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin?
2. Bagaimana Pengaruh *Happiness at Work* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin?
3. Bagaimana Pengaruh *Altruistic Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai?
4. Bagaimana Pengaruh *Happiness at Work* Terhadap Kinerja Pegawai?
5. Bagaimana Kepercayaan Pada Pemimpin berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya suatu hasil atau bagaimana sesuatu akan diperoleh setelah penelitian selesai dilakukan.

Tujuan penelitian pada penelitian ini adalah:

1. Menganalisa dan Mendeskripsikan Pengaruh *Altruistic Leadership* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.
2. Menganalisa dan Mendeskripsikan Pengaruh *Happiness at Work* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.

3. Menganalisa dan Mendeskripsikan Pengaruh *Altruistic Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai.
4. Menganalisa dan Mendeskripsikan Pengaruh *Happiness at Work* Terhadap Kinerja Pegawai.
5. Menganalisa dan Mendeskripsikan Kepercayaan Pada Pemimpin berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan membantu mengembangkan ilmu manajemen khususnya tentang *Altruistic Leadership*, *Happiness at Work* dan Kinerja Pegawai.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini dapat membantu mengembangkan dan menambah wawasan terhadap Ilmu Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia terutama untuk mahasiswa yang sedang mencari bahan skripsi.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Altruisme

Altruisme merupakan istilah yang diambil dari kata *autrui* yang merupakan bahasa Spanyol yang mempunyai arti orang lain. Sedangkan dalam bahasa Latin *altruisme* berasal dari kata *alter* yang berarti yang lain atau lain. Dalam bahasa Inggris *altruisme* disebut *altruism* yang berarti mementingkan kepentingan orang lain. Lebih jelasnya lagi dalam kamus ilmiah menerangkan bahwa istilah *altruisme* mempunyai arti suatu pandangan yang menekankan kewajiban manusia memberikan pengabdian, rasa cinta, dan tolong-menolong terhadap sesama (Weiss-Sidi & Riemer, 2023) Orang yang mementingkan kepentingan orang lain dari pada kepentingan dirinya disebut *altruist*. Dan pandangan tentang mementingkan orang lain disebut *altruisme*. Sedangkan sifat mengutamakan kepentingan orang lain disebut *altruistis/Altruistic*.

Jadi perilaku *altruisme* merupakan suatu sifat suka mempertahankan juga mengutamakan kepentingan orang lain, cinta kasih yang tidak terbatas pada sesama manusia, juga merupakan sifat manusia yang berupa dorongan untuk berbuat jasa dan kebaikan terhadap orang lain. *Altruisme* merupakan lawan dari egoisme dan membela sikap melayani tanpa pamrih kepada orang lain, kesediaan berkorban demi kepentingan orang lain atau masyarakat serta usaha mengekang keinginan diri demi cinta orang lain. (Abdillah et al., 2022)

Menurut (Weiss-Sidi & Riemer, 2023) *altruisme* berasal dari bahasa Perancis, dan mendefinisikan *altruisme* berasal dari kata “alter” yang artinya “orang lain”. Secara bahasa *altruisme* adalah perbuatan yang berorientasi pada kebaikan orang lain. Auguste Comte juga membedakan antara perilaku menolong yang *altruis* dengan perilaku menolong yang egois. Menurutnya dalam memberikan pertolongan, manusia memiliki dua motif, yaitu altruis dan egois. Kedua dorongan tersebut sama-sama ditujukan untuk memberikan pertolongan. Perilaku menolong yang egois tujuannya justru mencari manfaat dari orang yang ditolong. Sedangkan perilaku menolong altruis yaitu perilaku menolong yang ditujukan semata-mata untuk kebaikan orang yang ditolong. *Altruisme* dapat didefinisikan sebagai hasrat untuk menolong orang lain tanpa memikirkan kepentingan sendiri.

Lebih jelasnya lagi (Dursun & Osman Bilgivar, 2022) memaparkan bahwa *altruisme* merupakan motif untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain tanpa sadar untuk kepentingan pribadi seseorang. Orang yang altruistik peduli dan mau membantu meskipun jika tidak ada keuntungan yang ditawarkan atau tidak ada harapan akan mendapatkan kembali sesuatu. *Altruisme* adalah kebalikan dari sifat egois, menolong dengan disertai mengharap keuntungan bukan termasuk sifat altruis. Hal tersebut karena dengan mengharapkan suatu timbal balik dari suatu tindakan menolong bukan tindakan yang semata-mata untuk kebaikan orang yang ditolong melainkan mengharap upah kebaikan untuk dirinya sendiri. Dengan kata lain tidak semua bentuk perilaku tolong menolong dapat disebut sebagai altruis, namun perlu melihat motif (niat) penolong dalam melakukan pertolongan kepada orang lain.

Altruisme menurut (Lemmon & Wayne, 2015)) adalah pertolongan yang diberikan kepada orang lain secara tulus, ikhlas dan benar-benar murni dari si penolong tanpa mengharapkan imbalan sedikitpun, dan tidak memberikan keuntungan apapun kepada diri si penolong dan tindakan ini dilakukan secara sukarela dan ikhlas yang diberikannya kepada individu maupun kelompok-kelompok yang membutuhkannya.

Selain itu, *altruisme* dapat menimbulkan *respons positive feeling*, seperti rasa kasih sayang dan empati. Individu yang memiliki perilaku *altruistis*, juga memiliki motivasi yang tinggi untuk menolong orang lain yang sedang membutuhkan bantuan. Motivasi *altruistik* timbul dari dalam diri individu itu sendiri karena adanya alasan internal yang ada dalam diri individu dan dapat memunculkan respon perasaan positif atau *positive feeling* sehingga dapat memunculkan perilaku untuk membantu orang lain.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *altruisme* adalah perilaku atau motif atau sikap untuk menolong seseorang yang dilakukan secara ikhlas tanpa mengharapkan imbalan apapun (status sosial, materi, timbal balik dan tidak ada maksud-maksud dari diri dalam penolong yang sifatnya untuk kepentingan diri sendiri) sehingga tidak ada keuntungan yang didapat dari si penolong tersebut yang tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain dan kebaikan orang lain.

2.1.2. Altruistic Leadership

2.1.2.1. Definisi Altruistic Leadership

(He & Wei, 2022) melihat *altruisme* sebagai sifat yang mementingkan kepentingan orang lain tanpa mengharapkan imbalan materi dari orang lain. *Altruisme* menurut (Domínguez Escrig et al., 2016) merupakan intensi disposisional yang diatribusikan untuk membantu orang lain, keinginan seorang individu untuk berkorban untuk kepentingan orang lain, dan perilaku yang dimaksud untuk memberikan manfaat atau keuntungan tanpa mengharapkan imbalan eksternal dalam (Abdilah, 2021) Pemimpin altruistik berfokus pada manusia dan memiliki perhatian yang kuat terhadap kebutuhan bawahan dan memiliki keinginan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk membantu bawahan. Perilaku Altruistic dari seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi bawahan dalam mengembangkan komitmen dan antusiasme mereka dengan menarik nilai-nilai dan emosional bawahan (Yuki, 2013).

2.1.2.2. Indikator Altruistic Leadership

Menurut (Karmilasari & Rahmat, 2022) hal-hal yang termasuk dalam aspek *Altruistic Leadership* adalah sebagai berikut:

1. *Sharing* (memberi). Individu yang sering berperilaku altruis biasanya sering memberikan sesuatu bantuan kepada orang lain yang lebih membutuhkan dari pada dirinya.
2. *Cooperative* (kerjasama). Individu yang memiliki sifat altruis lebih senang melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama, karena mereka berfikir

dengan berkerjasama tersebut mereka dapat lebih bersosialisasi dengan sesama manusia dan dapat mempercepat pekerjaannya.

3. *Donating* (menyumbang). Individu yang memiliki sifat altruis senang memberikan sesuatu atau suatu bantuan kepada orang lain tanpa mengharapkan imbalan dari orang yang ditolongnya.
4. *Helping* (menolong). Individu yang memiliki sifat altruis senang membantu orang lain dan memberikan apa-apa yang berguna ketika orang lain dalam kesusahan karena hal tersebut dapat menimbulkan perasaan positif dalam diri si penolong.
5. *Honesty* (kejujuran). Individu yang memiliki sifat altruis memiliki suatu sikap yang lurus hati, tulus serta tidak curang, mereka mengutamakan nilai kejujuran dalam dirinya.
6. *Generosity* (Kedermawanan). Individu yang memiliki sifat altruis memiliki sikap dari orang yang suka beramal, suka memberi derma atau pemurah hati kepada orang lain yang membutuhkan pertolongannya tanpa mengharapkan imbalan apapun dari orang yang ditolongnya.

2.1.3. *Happiness At Work*

2.1.3.1. Definisi *Happiness At Work*

Kebahagiaan di tempat kerja dapat diidentifikasi sebagai suatu pola pikir yang memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan performa dan meraih potensi mereka, yang dilakukan dengan menyadari tinggi rendahnya perasaan bahagia tersebut ketika bekerja sendiri atau dengan karyawan lain (Pryce-Jones, 2010)

(Diener et al., n.d.) menjabarkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dapat diartikan sebagai perasaan antusias terhadap pekerjaan, bersemangat untuk datang bekerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, menunjukkan saling ketergantungan dengan orang lain atau bidang lain di tempat kerja, memiliki performa kerja yang baik, dapat bergaul dengan karyawan lain, bersedia menggantikan jadwal kerja temannya ketika dibutuhkan, bekerja pada beberapa proyek sampingan yang bertujuan untuk meningkatkan tempat kerja, produk, dan pelayanannya terhadap pekerjaan

((Diener et al., n.d.; Hestningsih et al., 2022)) menyatakan bahwa *happiness* atau kebahagiaan mempunyai makna yang sama dengan *subjective wellbeing* yang terbagi atas dua komponen didalamnya. Kedua komponen tersebut adalah komponen afektif dan komponen kognitif kemudian menyatakan bahwa kepuasan dengan hidup adalah bentuk nyata kebahagiaan dimana kebahagiaan adalah sesuatu yang lebih dari sekedar pencapaian tujuan karena kebahagiaan selalu dikaitkan dengan kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi dan bekerja lebih baik. Salah satu aspek kehidupan yang penting adalah pekerjaan.

Kebahagiaan telah dianggap sebagai tujuan hidup utama dalam filsafat umum (Syaiifi et al., 2019) Kebahagiaan adalah tujuan akhir dari segala aktivitas, segala daya upaya, segala pergumulan dan perjuangan dalam hidup ini yang bersifat universal dan kekal (Weiss-Sidi & Riemer, 2023) . Kebahagiaan dapat didefinisikan sebagai ‘keseluruhan kenikmatan hidup seseorang sebagai satu keseluruhan. Orang yang bahagia lebih

cenderung untuk mendukung nilai-nilai sosial seperti solidaritas, toleransi dan cinta (Kainulainen et al., 2018)

Kebahagiaan di tempat kerja dapat diidentifikasi sebagai suatu pola pikir yang memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan performa dan meraih potensi mereka, yang dilakukan dengan menyadari tinggi rendahnya perasaan bahagia tersebut ketika bekerja sendiri atau dengan karyawan lain (Pryce-Jones, 2010) . Menjabarkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dapat diartikan sebagai perasaan antusias terhadap pekerjaan, bersemangat untuk datang bekerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, menunjukkan saling ketergantungan dengan orang lain atau bidang lain di tempat kerja, memiliki performa kerja yang baik, dapat bergaul dengan karyawan lain, bersedia menggantikan jadwal kerja temannya ketika dibutuhkan, bekerja pada beberapa proyek sampingan yang bertujuan untuk meningkatkan tempat kerja, produk, dan pelayanannya terhadap pekerjaan (Hestningsih et al., 2022).

Dari berbagai uraian diatas kebahagiaan di tempat kerja adalah perasaan antusias terhadap pekerjaan, bersemangat untuk datang bekerja, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, saling ketergantungan dengan orang lain atau bidang lain dalam bekerja, memiliki performa yang baik, dapat bergaul dengan pegawai lain, bersedia membantu pekerjaan rekan kerja bertujuan meningkatkan tempat kerja, produk dan pelayanan terhadap pekerjaan.

2.1.3.2. Indikator *Happiness at Work*

Menurut (Friedrich & Mason, 2018) indikator kebahagiaan, yaitu :

1. *Positive relation.*

Keterlibatan positif tidak hanya terkait dengan memiliki anak, pasangan, atau teman, melainkan juga melibatkan hubungan positif dengan orang-orang di sekitar. Hubungan yang baik akan muncul ketika ada dukungan sosial yang membantu individu dalam meningkatkan harga diri, mengurangi masalah-masalah psikologis, meningkatkan kemampuan *problem solving* yang adaptif, serta berkontribusi pada kesehatan fisik individu..

2. *Engagement.*

Partisipasi sepenuhnya tidak hanya terbatas pada karier, melainkan juga mencakup kegiatan lain seperti hobi dan interaksi dengan keluarga. Terlibat sepenuhnya bukan sekadar beraktivitas fisik, melainkan melibatkan hati dan pikiran dalam setiap kegiatan tersebut.

3. *Meaning.*

Melibatkan diri secara penuh dan menjalin hubungan positif dengan orang lain adalah satu aspek lain yang dapat membawa kebahagiaan, yaitu menemukan makna dalam setiap tindakan. Orang yang merasa bahagia cenderung menemukan signifikansi atau tujuan yang berarti dalam setiap kegiatan yang mereka lakukan.

4. *Achievement*

Pencapaian (*Achievement*) yaitu kemajuan atau hasil yang dicapai oleh seseorang, mencakup berbagai pencapaian pribadi, pilihan gaya hidup, pengaturan tempat tinggal, perbaikan dalam interaksi/relasi personal, dan pencapaian yang terkait dengan aktivitas tertentu. Pencapaian ini mencakup kemampuan individu dalam mengatasi gejala pribadi, membuat pilihan hidup sehat, mengatur lingkungan tempat tinggal, meningkatkan interaksi personal atau hubungan, serta mencapai prestasi dalam kegiatan tertentu.

5. *Positive emotion.*

Emosi positif adalah pengalaman beragam yang ditandai oleh perasaan sukacita, kesenangan, dan kepuasan. Emosi positif sering kali identic dengan kenikmatan yang diperoleh dari berbagai aktivitas, kegembiraan atas pencapaian serta menyoroti emosi positif yang terkait dengan bersosialisasi misalnya bertemu orang baru, dan berbagi tawa dengan teman-teman. Kenikmatan umum yang dilaporkan terkait dengan perasaan vitalitas, relaksasi, dan kesejahteraan, menciptakan perasaan hidup dan bebas stres. Selain itu, emosi positif terlihat dalam pengurangan keadaan emosional negatif seperti kecemasan dan peningkatan rasa percaya diri. Lebih lanjut, peserta mempersepsikan peningkatan kemampuan untuk merasakan kenikmatan dari waktu ke waktu, mencerminkan transformasi positif dalam kesejahteraan emosional mereka..

Ada empat karakteristik menurut (Salas-Vallina & Alegre, 2018b) yang selalu ada pada orang yang memiliki kebahagiaan pada hidupnya, yaitu :

1. Menghargai diri sendiri yaitu orang yang bahagia cenderung menyukai dirinya sendiri. Mereka cenderung setuju dengan pernyataan seperti “ saya adalah orang yang menyenangkan.” Jadi, pada umumnya orang yang bahagia adalah orang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk menyetujui pernyataan tersebut.
2. Optimis, ada dua dimensi untuk menilai apakah seseorang termasuk optimis atau pesimis, yaitu permanen (menentukan berapa lama seseorang menyerah) dan pervasif (menentukan apakah ketidakberdayaan melebar ke banyak situasi). Orang yang optimis percaya bahwa peristiwa baik memiliki penyebab permanen dan peristiwa buruk bersifat sementara sehingga mereka berusaha untuk lebih keras pada setiap kesempatan agar ia dapat mengalami peristiwa baik lagi. Sedangkan orang yang pesimis menyerah di segala aspek ketika mengalami peristiwa buruk di area tertentu.
3. Terbuka, orang yang terbuka biasanya lebih terbuka terhadap orang lain. Penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang tergolong sebagai orang extrovert dan mudah bersosialisasi dengan orang lain ternyata memiliki kebahagiaan yang lebih besar.
4. Mampu mengendalikan diri, orang yang bahagia pada umumnya merasa memiliki kontrol pada hidupnya. Mereka merasa memiliki kekuatan atau kelebihan sehingga biasanya mereka berhasil lebih

baik di sekolah atau pekerjaan. Berdasarkan uraian menurut (Seligman, 2005) kebahagiaan terdapat lima aspek yaitu terjalinnya hubungan positif dengan orang lain, keterlibatan penuh, penemuan makna dalam keseharian, optimisme dan resiliensi.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Definisi Kinerja

Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah "*performance*". Menurut Kane (Edeh *et al*, 2019), kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu.

(Khurram Khan, 2011) menyatakan bahwa kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (*desire*) individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.

(Luh & Dewi, 2020) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Yuniarsih, Tjuju dan Suwatno (2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan

peranannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

Pengertian *performance sering* diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Ogbu Edeh, n.d.).

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Pengertian kinerja menurut Hasibuan di atas bahwa untuk mencapai sebuah kinerja, seorang aparatur harus memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu agar dapat berjalan seperti yang diharapkan. Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Dinas Kependudukan et al., n.d.) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Dari definisi di atas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan.

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Aplikasi *e-Government* tidak akan berjalan sempurna apabila tidak selalu diimbangi dengan SDM yang memadai dan kinerja yang efektif. Menurut Baban Sobandi dan kawan-kawan “Kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact* (Rahmawati et al., n.d.)

Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

Pengertian kinerja menurut Hasibuan diatas yaitu dalam mencapai sebuah kinerja yang baik, seorang aparatur harus memiliki kemampuan dalam mengatur waktu agar dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Widodo (2013) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Dari definisi diatas maka dalam melakukan dan menyelesaikan suatu kegiatan harus diikuti dengan rasa tanggung jawab agar tercapinya tujuan yang diinginkan.

Organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu kinerja birokrasi publik, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Muh. Ilham dan para

ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Dan Kinerja Aparatur Pemerintahan Daerah sebagai berikut: 1. Tingkat Efektivitas, 2. Efisiensi, dan 3. Keamanan dan kepuasan pelanggan.

Pertama, tingkat efektivitas adalah sesuatu yang dapat dilihat dari sejauhmana seorang aparatur dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.

Kedua, efisiensi adalah sesuatu untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan, Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya

Ketiga, keamanan dan kepuasan pelanggan adalah sesuatu yang menunjukkan pada keberadaan dan kepatuhan standar pelayanan maupun prosedur kerja. Standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja dapat menjamin seorang aparatur bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rasa „was-was“ akan komplain.

2.1.4.2. Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. (Nappi & Kelly, 2018) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Hasil kerja
- b. Pengambilan keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan

sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan.

Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dalam kinerja karyawan terdapat lima yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2.1.5. Kepercayaan pada Pemimpin

2.1.5.1. Definisi Kepercayaan pada Pemimpin

Kepercayaan (*trust*) adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Dua unsur penting dari definisi kepercayaan adalah bahwa kepercayaan menyiratkan familiaritas dan resiko (Islam et al., 2020)

Definisi kepercayaan yang dikemukakan oleh (Mineo, 2014) menyatakan bahwa kepercayaan adalah perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan. Kepercayaan berkaitan dengan keteramalan (*prediksi*), artinya ketika kita dapat meramalkan bahwa seseorang tidak akan mengkhianati dan dapat bekerjasama dengan baik, maka kepercayaan kita pada orang tersebut lebih besar. Kepercayaan adalah komponen kognitif dari faktor sosiopsikologis. Kepercayaan dapat bersifat rasional dan irrasional. Kepercayaan memberikan perspektif pada manusia dalam mempersepsikan kenyataan, memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dan menentukan sikap terhadap objek sikap.

Menurut (Mishra & Mishra, 2013) kepercayaan pada pemimpin termasuk dalam kategori sebagai konteks perubahan organisasi. Kepercayaan digambarkan sebagai tingkat kepercayaan para anggota dalam suatu organisasi terhadap niat baik para pemimpinnya yang secara khusus merefleksikan sejauh mana para anggota mampu mempercayai kejujuran, keikhlasan dan objektivitas.

(Asrori & Malangkecewara, 2018) pada dasarnya, kepercayaan memberikan peluang untuk kecewa atau dimanfaatkan orang lain. Kepercayaan bukan sekedar mengambil resiko melainkan juga kesediaan untuk mengambil

resiko tersebut. Jadi, ketika mempercayai seseorang, berharap ia tidak sedang memanfaatkan kepercayaan yang kita berikan. Kesiapan untuk mengambil resiko bisa terjadi pada semua situasi kepercayaan.

Menurut (Wart, 2012) kepercayaan adalah hubungan interpersonal yang dinamis antar manusia, dengan implikasi unik untuk tempat kerja. Kepercayaan diklaim sebagai harapan atau keyakinan yang bisa dilakukan seseorang mengandalkan tindakan dan kata-kata orang lain dan bahwa orang tersebut memiliki niat baik untuk melaksanakan janji mereka. Kepercayaan sangat berarti dalam situasi di mana seseorang pihak beresiko atau rentan terhadap pihak lain.

(Emborg et al., 2020) mendefinisikan bahwa kepercayaan didasarkan pada proses kognitif yang membedakan antara orang dan lembaga yang dapat dipercaya, tidak dipercaya dan tidak diketahui. Dalam hal ini kognitif akan memilih siapa yang akan dipercaya dan hormati sehingga itulah yang menjadi alasan yang baik dalam menentukan siapa yang dapat dipercaya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah suatu harapan positif, asumsi, atau keyakinan dari proses kognitif seseorang yang dipegang dan ditujukan pada orang lain bahwa orang tersebut akan berperilaku seperti yang diharapkan dan dibutuhkan. Ketika seseorang memutuskan untuk mempercayai orang lain maka harapannya terhadap orang tersebut adalah dapat mewujudkan harapan-harapan yang ada pada dirinya.

2.1.5.2. Dimensi yang Mendasari Kepercayaan

Adapun dimensi yang mendasari konsep kepercayaan terdapat Menurut (Asrori & Malangkucecwara, 2018) adalah :

1. Kompetensi

Kompetensi meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antar personal individu. Seseorang cenderung tidak mendengar atau menggantungkan diri pada seseorang yang kemampuannya tidak bisa dipercayai. Seseorang perlu percaya bahwa orang tersebut memiliki keahlian dan kemampuan untuk melakukan apa yang mereka katakan.

2. Konsistensi

Konsistensi berkaitan dengan keandalan, prediktabilitas dan penilaian yang baik pada diri seseorang dalam menangani situasi. Inkonsistensi antara kata dan perbuatan akan menurunkan tingkat kepercayaan. Konsistensi terutama relevan bagi manajer. Tidak ada hal yang paling cepat menarik perhatian melebihi ketimpangan antara kata-kata yang dikorbankan eksekutif dan apa yang mereka harapkan dilakukan oleh para rekan mereka.

3. Kesetiaan

Kesetiaan adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain. Kepercayaan masyarakat bahwa seseorang mampu untuk bergantung pada seseorang yang diyakini tidak akan berlaku secara oportunistik.

4. Keterbukaan (*Openness*)

Dengan keterbukaan, seorang pemimpin akan dapat bekerja secara tenang tanpa terganggu praduga-praduga yang negatif dari staffnya ataupun dari koleganya yang lain. Dalam batas-batas tertentu keterbukaan ini memang menjadi positif dalam meneguhkan kepemimpinannya, namun ada juga hal-hal yang terkait keterbukaan ini yang mestinya dikembangkan dan dijalankan secara proporsional sesuai levelnya.

2.1.5.3. Faktor Kepercayaan

Faktor yang mempengaruhi kepercayaan individu dalam mengembangkan harapannya mengenai bagaimana seseorang dapat kepercayaan kepada orang lain. Faktor terbentuknya kepercayaan menurut. (Emborg et al., 2020)

1. Disposisi Kepribadian

Setiap individu memiliki disposisi yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat disposisi individu terhadap trust, semakin besar pula harapan untuk dapat mempercayai orang lain.

2. Reputasi dan *stereotype*

Meskipun individu tidak memiliki pengalaman langsung dengan orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui apa yang dipelajari dari teman ataupun dari apa yang telah didengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat yang membawa individu untuk melihat elemen untuk trust dan *distrust* serta membawa pada pendekatan pada hubungan untuk saling percaya.

3. Pengalaman aktual

Pada kebanyakan orang, individu membangun faset dari pengalaman untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi dan berkomunikasi. Beberapa dari faset tersebut sangat kuat di dalam *trust*, dan sebagian kuat di dalam *distrust*. Sepanjang berjalannya waktu, baik elemen *trust* maupun *distrust* memulai untuk mendominasi pengalaman, untuk menstabilkan dan secara mudah mendefinisikan sebuah hubungan. Ketika polanya sudah stabil, individu cenderung untuk menggeneralisasikan sebuah hubungan dan meng gambarkannya dengan tinggi atau rendahnya *trust* atau *distrust*.

4. Orientasi Psikologis

Individu membangun dan mempertahankan hubungan sosial berdasarkan orientasi psikologisnya. Orientasi ini dipengaruhi oleh hubungan yang terbentuk dan sebaliknya. Dalam artianya, agar orientasinya tetap konsisten, maka individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka. Membangun *trust* pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk *trust* dan mengambil resiko.

2.1.5.4. Keuntungan Kepercayaan Kepada Pemimpin

Kepercayaan diantara para pemimpin dengan para pegawai memiliki beberapa keuntungan yaitu (Mishra & Mishra, 2013)

1. Kepercayaan Mendorong Pengambilan Risiko

Kapan pun para pekerja membutuhkan untuk menyimpang dari cara yang biasanya dalam melakukan segala sesuatu, atau mengambil kata-kata

dari para supervisornya sebagai arahan yang baru, mereka akan mengambil risiko. Pada kedua kasus, mempercayai hubungan dapat memfasilitasi halangan tersebut.

2. Kepercayaan Memfasilitasi Pembagian Informasi

Salah satu alasan terbesar para pekerja gagal untuk mengekspresikan perhatian mereka di tempat kerja adalah karena mereka tidak merasa aman secara psikologis untuk mengungkapkan pandangan-pandangan mereka. Ketika para manajer memperlihatkan bahwa mereka memberikan gagasan dari para pekerja dengan mendengarkan secara adil dan secara aktif melakukan perubahan, maka para pekerja akan lebih bersedia untuk menyuarakan pendapat mereka.

3. Mempercayai Kelompok Lebih Efektif

Ketika seorang pemimpin menetapkan suatu tanda kepercayaan dalam sebuah kelompok, maka para anggota akan bersedia untuk saling membantu satu sama lain dan mengarahkan upaya ekstra, yang mana akan meningkatkan kepercayaan. Para anggota dari kelompok yang tidak mempercayai akan cenderung menaruh kecurigaan satu sama lain, secara konstan menjaga terhadap upaya eksploitasi, dan menghambat komunikasi dengan orang lainnya di dalam kelompok. Tindakan-tindakan ini cenderung untuk merusak dan pada akhirnya akan menghancurkan kelompok.

4. Kepercayaan Mendorong Produktivitas

Kepentingan yang mendasar dari perusahaan terlihat dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan. Para pekerja yang mempercayai para

supervisornya cenderung untuk menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi. Orang-orang yang memberikan tanggapan untuk menaruh kecurigaan dengan menyembunyikan informasi dan secara diam-diam mengejar kepentingan mereka sendiri.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk peneltiain selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.

1. Penelitian (Nurul Rosyida, 2018) tentang Kepemimpinan Altruistic dan Kebahagiaan di Tempat Kerja : Peran Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa bahwa kepemimpinan Altruistic mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Kepemimpinan Altruistic berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin. Kepercayaan pada pemimpin berpengaruh pada kebahagiaan.
2. Penelitian (Karmilasari & Rahmat, 2022)) tentang Perilaku Altruistic Pemimpin dan Kebahagiaan di Tempat Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku Altruistic pemimpin didapat tidak signifikan terhadap kemampuan belajar organisasi dengan nilai P Values $0,390 > 0,05$ dan menunjukkan t- statistik $0,860 < 1,96$ yang dinyatakan perilaku Altruistic pemimpin tidak berpengaruh terhadap kemampuan belajar organisasi. Kemampuan belajar organisasi signifikan terhadap kebahagiaan ditempat kerja dengan nilai P Values $0,000 > 0,05$ dan menunjukkan t -statistik 119,859

> 1,96 yang dinyatakan kemampuan belajar organisasi berpengaruh terhadap kebahagiaan ditempat kerja. Perilaku Altruistic pemimpin tidak signifikan terhadap kemampuan belajar organisasi dengan nilai P Values $0,385 > 0,05$ dan menunjukkan t -statistik $0,869 < 1,96$ yang dinyatakan perilaku Altruistic pemimpin tidak signifikan terhadap kemampuan belajar organisasi. Mekanisme hubungan antara kemampuan belajar organisasi memediasi perilaku Altruistic pemimpin dan kebahagiaan di tempat kerja tidak signifikan dengan nilai P Values $0,369 > 0,05$ dan menunjukkan t -statistik sebesar $0,899 < 1,96$.

3. Penelitian (Hur et al., 2017) tentang *Authentic Leadership and Altruism : The Mediating Role Of Meaningfulness*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemimpin memainkan sebuah peran penting dalam mempengaruhi atau membentuk makna kerja.
4. Penelitian Mallen et al., (2018). Tentang *Are Altruistic leaders Worthy? The role of organizational learning capability*. Hasil menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi sepenuhnya memediasi antara Altruistic perilaku pemimpin dan kinerja organisasi. organisasi memainkan kunci peran dalam menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin Altruistic mempengaruhi kinerja organisasi.
5. Penelitian (Clarkson, 2014; Lemmon & Wayne, 2015) tentang *Altruistic leadership and Job Performance*. Perilaku Altruistic – menempatkan kebutuhan pengikut di atas kebutuhan seseorang sendiri - memunculkan peningkatan kinerja pengikut dengan meningkatkan komitmen dan kepuasan

kerja mereka kepemimpinan egois di antara manusia leluhur juga menghambat penyebaran sifat kepemimpinan Altruistic saat ini. Para pemimpin Altruistic yang terlatih ini mungkin memilikinya keuntungan jika mereka dapat memanfaatkan pelatihan untuk berperilaku altruistik dengan pengikut, dan mementingkan diri sendiri untuk menghadapi persaingan eksternal.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menurut (Mishra & Mishra, 2013) merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4. Hubungan Kausal Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh Peran *Altruistik leadership* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.

(Handayani et al., 2020) melihat altruisme sebagai sifat yang mementingkan kepentingan orang lain tanpa mengharapkan imbalan materi dari orang lain. Altruisme menurut (Hur et al., 2017) merupakan intensi disposisional

yang diatribusikan untuk membantu orang lain, keinginan seorang individu untuk berkorban untuk kepentingan orang lain, dan perilaku yang dimaksud untuk memberikan manfaat atau keuntungan tanpa mengharapkan imbalan eksternal dalam Pemimpin altruistik berfokus pada manusia dan memiliki perhatian yang kuat terhadap kebutuhan bawahan dan memiliki keinginan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk membantu bawahan (Abdillah et al., 2022) Perilaku Altruistic dari seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi bawahan dalam mengembangkan komitmen dan antusiasme mereka dengan menarik nilai-nilai dan emosional bawahan. Kepercayaan adalah suatu harapan yang positif dan relevan terhadap orang lain yang dapat menjadi familiaritas (kedekatan) serta ada unsur resiko (Emborg et al., 2020)

Penelitian Karmilasari & Rahmat (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan Altruistic berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesa 1 adalah:

H1 : *Altruistic leadership* berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.

2.4.2. Pengaruh Peran *Happiness At Work* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin

Kebahagiaan di tempat kerja dapat diidentifikasi sebagai suatu pola pikir yang memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan performa dan meraih potens mereka, yang dilakukan dengan menyadari tinggi rendahnya perasaan bahagia (Weiss-Sidi & Riemer, 2023) menjabarkan bahwa

kebahagiaan di tempat kerja dapat diartikan sebagai perasaan antusias terhadap pekerjaan, bersemangat untuk datang kerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, menunjukkan saling ketergantungan dengan orang lain di tempat kerja, memiliki performa yang baik. Selanjutnya kebahagiaan di tempat kerja dimaknai sebagai suatu keadaan yang berkontribusi positif dengan produktivitas suatu organisasi (Dursun & Osman Bilgivar, 2022) Sehingga ketika karyawan dalam organisasi bahagia di tempat kerja, maka produktivitas organisasi tersebut juga akan meningkat.

Penelitian Karmilasari & Rahmat (2022) menyatakan bahwa kebahagiaan ditempat kerja berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesa 2 adalah:

H2 : *Happiness At Work* berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.

2.4.3. Pengaruh Peran *Altruistic Leadership* Terhadap Kinerja ASN

Altruisme sebagai sifat yang mementingkan kepentingan orang lain tanpa mengharapkan imbalan materi dari orang lain. *Altruisme* menurut (Mallén et al., 2015) merupakan intensi disposisional yang diatribusikan untuk membantu orang lain, keinginan seorang individu untuk berkorban untuk kepentingan orang lain, dan perilaku yang dimaksud untuk memberikan manfaat atau keuntungan tanpa mengharapkan imbalan eksternal dalam (Abdillah et al., 2022) Pemimpin altruistik berfokus pada manusia dan memiliki perhatian yang kuat terhadap kebutuhan bawahan dan memiliki keinginan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri

untuk membantu bawahan (Abdillah et al., 2022). Perilaku Altruistic dari seorang pemimpin berusaha untuk menginspirasi bawahan dalam mengembangkan komitmen dan antusiasme mereka dengan menarik nilai-nilai dan emosional bawahan (Karmilasari & Rahmat, 2022) Dan mempengaruhi terhadap Kinerja pegawai lebih baik Altruistik leadership akan berdampak terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesa 3 adalah:

H3 : *Altruistic leadership* berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja ASN.

2.4.4. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap Kinerja ASN

Kebahagiaan di tempat kerja dapat diidentifikasi sebagai suatu pola pikir yang memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan performa dan meraih potens mereka, yang dilakukan dengan menyadari tinggi rendahnya perasaan bahagia (Pryce-Jones, 2010) menjabarkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dapat diartikan sebagai perasaan terhadap pekerjaan, bersemangat untuk datang kerja, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, menunjukkan saling ketergantungan dengan orang lain di tempat kerja, memiliki performa yang baik. *Happiness At Work* akan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai semakin bahagia pegawai maka akan berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesa 4 adalah:

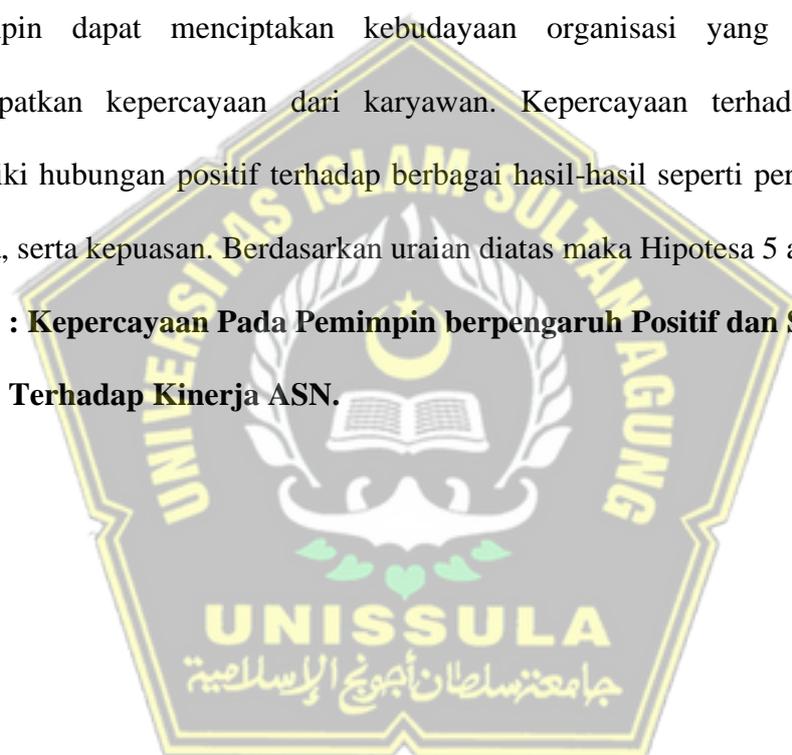
H4 : *Happiness At Work* berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja ASN.

2.4.5. Pengaruh Kepercayaan Pada Pemimpin Terhadap Kinerja ASN

Kepercayaan terhadap pemimpin digambarkan sebagai kepercayaan yang dimiliki bawahan terhadap pemimpin berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin tersebut berkompeten, memiliki integritas, konsisten, loyalitas dan kemampuan berkomunikasi.

Pada kepemimpinan, kepercayaan berperan dalam perilaku karyawan, pemimpin dapat menciptakan kebudayaan organisasi yang baik apabila mendapatkan kepercayaan dari karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan positif terhadap berbagai hasil-hasil seperti perilaku-perilaku kinerja, serta kepuasan. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesa 5 adalah:

H5 : Kepercayaan Pada Pemimpin berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja ASN.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

3.1.1. Populasi

Populasi pada riset ini yaitu seluruh Pegawai ASN yang di wilayah Kecamatan Banyumanik sejumlah 88.

3.1.2. Sampel

Sampel pada riset ini adalah metode sensus yaitu teknik pengambilan sampel menggunakan semua populasi. Penggunaan metode sensus pada riset didasarkan pada sangat sedikitnya populasi yang ada dan tingginya variabilitas data yang digunakan. Metode sensus lebih banyak digunakan oleh para peneliti yang memiliki jumlah data yang sangat terbatas jumlahnya. Sampel pada riset ini yaitu Aparatur Sipil Negara yang diwilayah Kecamatan Banyumanik berjumlah 88 ASN.

3.2. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data riset ini berjenis kuantitatif yaitu jenis data yang bentuk angka/bilangan yang pengukuran dapat dilakukan secara langsung.

b. Sumber Data

Data riset ini bersumber dari data primer yaitu data yang langsung dikumpulkan di lokasi penelitian melalui kuesioner (daftar pertanyaan yang sifatnya tertutup) yang diberikan kepada responden.

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Data adalah unit informasi yang direkam media yang dapat dibedakan dengan data lain, dapat dianalisis dan prosedur menggambarkan dengan program tertentu. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Arikunto,2018).

Untuk mengumpulkan data penelitian, penulis menggunakan metode-metode antara lain sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Metode observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap objek penelitian yang dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. (Arikunto, 2018).

Maka dalam penelitian ini penulis menggunakan pengamatan langsung terhadap lokasi penelitian di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

2. Metode Angket (Kuesioner)

Metode angket atau kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk memperoleh data, angket disebarakan kepada responden (orang-orang yang menjawab atas pertanyaan yg diajukan untuk kepentingan penelitian), terutama pada penelitian survei.

Dalam hal ini penulis membuat pertanyaan-pertanyaan tertulis kemudian dijawab oleh responden/sampling. Dan bentuk angketnya adalah angket tertutup, yaitu angket yang soal-soalnya menggunakan teknik pilihan ganda atau sudah ada pilihan jawaban, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang dikehendaki.

Teknik angket digunakan untuk mengetahui peran Altruistic Leadership dan Happiness At Work Terhadap Kinerja ASN Di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang Peran Kepercayaan pada Pemimpin sebagai variabel Mediating.

3.4. Definisi Variabel Penelitian

3.4.1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen disebut pula variabel yang diduga sebagai sebab (presumed cause variable). Variabel independen juga dapat disebut sebagai variabel yang mendahului (antecedent variable). Variabel Independen pada penelitian ini adalah: Altruistic leadership, Happiness At Work.

3.4.2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen disebut juga variabel yang diduga sebagai akibat (presumed effect variable). Variabel dependen juga dapat disebut sebagai variabel konsekuensi (consequent variable). Variabel dependen pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

3.4.3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antar variabel. Sifat atau arah hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen kemungkinan positif atau negatif tergantung pada konsep yang dibangun. Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kepercayaan Pada Pemimpin.

3.4.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasionalisasi diperlukan guna menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini. Disamping itu, operasionalisasi variabel bertujuan untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel, sehingga pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu dapat dilakukan dengan tepat. Secara lebih rinci operasionalisasi variabel dalam penelitiannya ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Konsep	Indikator
1.	<i>Altruistic Leadership</i>	Kepemimpinan Altruistic mengacu pada tindakan pemimpin yang menunjukkan tanpa pamrih dan memperhatikan kesejahteraan bawahan dengan menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan mereka sendiri (Abdillah et al., 2022)	1. <i>Sharing</i> 2. <i>Coorporative</i> 3. <i>Donating</i> 4. <i>Helping</i> 5. <i>Honesty</i> 6. <i>Generosity</i> (Karmilasari & Rahmat, 2022)
2.	<i>Happiness at work</i>	Kebahagiaan di tempat kerja dapat diidentifikasi sebagai suatu pola pikir yang memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan performa dan	1. <i>Positive relation</i> 2. <i>Engagement</i> 3. <i>Meaning</i> 4. <i>Achievement</i> 5. <i>Positive emosition</i>

No	Variabel Penelitian	Definisi Konsep	Indikator
		meraih potensi mereka, yang dilakukan dengan menyadari tinggi rendahnya perasaan bahagia tersebut ketika bekerja sendiri atau dengan karyawan lain(Pryce, Jones. 2017).	(Friedrich & Mason, 2018)
3.	Kinerja	Kinerja merupakan sikap, nilai, moral, serta alasan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja atau bertindak dalam profesinya (Mishra & Mishra, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Kerja (Kerapihan, Ketelitian, dan Hasil Kerja) 2. Kuantitas (kecepatan dan Kemampuan) 3. Tanggung jawab (Hasil kerja dan pengambilan keputusan) 4. Kerjasama (jalinan kerjasama dan kekompakan) 5. Inisiatif (kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan) (Nappi & Kelly, 2018)
4.	Kepercayaan Pada Pemimpin	Ekspetasi atau penghargaan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata oportunistik (Cao & Le, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi 2. Konsistensi 3. Kesetiaan 4. Keterbukaan (Asrori & Malangkucecwara, 2018)

3.5. Teknik Analisa Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. PLS adalah salah satu metode penyelesaian Struktural Equation Modeling (SEM) yang dalam hal ini lebih

dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2018).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. *Partial Least Square* (PLS) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS) dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified* model. Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2012) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten.

Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel *manifest* atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2018)

3.5.1. Model Pengukuran atau Outer Model

3.5.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui *Uji validitas convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

a. Convergent Validity

Validitas kuesioner dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah banyak dipakai oleh para peneliti. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini merupakan hasil studi literatur dengan modifikasi seperlunya untuk menghindari kecenderungan responden terhadap preferensi tertentu

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap

variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai loading untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5. (Ghozali, 2018).

b. *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata- rata nilai *variance extracted (AVE)* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2018).

c. *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Menurut Ghozali (2018), uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan 2 metode yaitu,

1) *Fornell-Larcker Criterion*

Metode Fornell-Larcker digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan kuadrat akar dari AVE (*Average Variance Extracted*) dari setiap variabel dengan korelasi antar variabel. Jika nilai AVE dari setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabelnya, maka validitas diskriminan dapat dianggap terpenuhi. Dengan kata lain, jika variabel dapat menjelaskan lebih banyak varian daripada korelasinya dengan variabel lain, maka konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik.

2) *Cross Loading*

Cross loading adalah teknik untuk menilai validitas diskriminan dengan melihat pola hubungan antara setiap indikator dengan variabel konstruk tertentu. Dalam konteks ini, indikator yang dimaksud adalah indikator reflektif yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut. Jika indikator reflektif dominan terhadap konstruk yang dimaksud dan memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk tersebut daripada dengan konstruk lainnya, maka validitas diskriminan dapat dianggap terpenuhi.

3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Secara umum reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* \geq 0,7 (Sekaran, 2014).

3.5.2. Model Struktural atau *Inner Model*

Dalam penelitian ini *goodness of fit* dapat dilihat pada evaluasi inner model melalui tahap-tahap berikut:

1) Uji Koefisien determinasi (R-Square)

Nilai koefisien determinasi (R-Square) setiap variabel endogen merupakan daya prediksi model struktural. Interpretasinya sama dengan

interpretasi pada regresi OLS. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen dengan 3 alternatif pengaruh yaitu R-Square 0,75 (kuat); 0,50 (sedang); dan 0,25 (lemah).

2) Uji Effect Size (f-Square)

f-Square mengukur kekuatan dan signifikansi statistik dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model SEM. f-Square adalah rasio dari varians yang dijelaskan oleh model (misalnya, R-Square) dibandingkan dengan varians yang tidak dijelaskan. Nilai ukuran efek (f-Square). nilai f-kuadrat 0,02; 0,15; dan 0,35 dapat diartikan bahwa variabel laten prediktor mempunyai pengaruh kecil, sedang dan besar pada tataran struktural

3) Uji Predictive Sample Reuse (Q-Square)

Q-Square adalah ukuran dari seberapa baik model dapat memprediksi variabel endogen dalam sampel yang tidak sama dengan sampel yang digunakan untuk mengembangkan model (sampel pengujian). Q-Square memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi keandalan dan validitas prediksi model SEM di luar sampel pengembangan. Nilai Q-Square yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel endogen dalam sampel yang berbeda.

3.5.3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis SEM *full* model dengan smartPLS dapat mengkonfirmasi teori dan juga menjelaskan ada atau tidaknya

hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2012). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan Path Coefisien pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Statistik Deskriptif Responden

Statistik deskriptif responden akan memberikan gambaran awal dari terkait karakteristik dan distribusi data dari partisipan dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Responden ASN di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Banyumanik Kota Semarang

Statistik Deskriptif Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	44.3
	Perempuan	49	55.7
Usia	31-40 tahun	32	36.4
	41-50 tahun	33	37.5
	> 50 tahun	23	26.1
Pendidikan	Diploma 3	32	36.4
	Strata 1	46	52.3
	Strata 2	10	11.4
Masa Kerja	1-5 tahun	16	18.2
	6-10 tahun	21	23.9
	11-15 tahun	29	33.0
	> 15 tahun	22	25.0

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.1 diatas diketahui bahwa statistik deskriptif responden mengenai jenis kelamin menyoroti distribusi antara laki-laki dan perempuan di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. Dari total responden, terlihat bahwa sebanyak 44.3% adalah laki-laki, sedangkan 55.7% lainnya adalah perempuan. Informasi ini memberikan gambaran awal mengenai

partisipasi perempuan dalam lingkungan kerja di kantor kelurahan dan potensi dampaknya terhadap dinamika organisasional.

Hasil kedua yaitu tentang usia responden menunjukkan distribusi usia yang beragam di antara mereka. Sebanyak 36.4% responden berada dalam rentang usia 31-40 tahun, 37.5% berusia 41-50 tahun, dan 26.1% berusia di atas 50 tahun. Pemahaman mengenai distribusi usia ini dapat memberikan wawasan tambahan terkait dengan sebaran pengalaman kerja dan potensi kontribusi dari berbagai kelompok usia dalam lingkungan kerja.

Selanjutnya, berfokus pada tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa mayoritas dari mereka memiliki gelar Strata 1, dengan persentase sebanyak 52.3%. Selain itu, 36.4% responden memiliki gelar Diploma 3, dan 11.4% memiliki gelar Strata 2. Informasi ini penting untuk memahami tingkat pendidikan yang dominan di antara ASN di kantor kelurahan, yang dapat berdampak pada pemahaman dan pelaksanaan tugas mereka dalam konteks pekerjaan.

Terakhir, data masa kerja responden memberikan gambaran mengenai pengalaman kerja di kantor kelurahan. Sebanyak 18.2% memiliki masa kerja 1-5 tahun, 23.9% memiliki masa kerja 6-10 tahun, 33.0% memiliki masa kerja 11-15 tahun, dan 25.0% memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Pemahaman terhadap masa kerja dapat memberikan perspektif tambahan terkait dengan keberagaman tingkat pengalaman di antara responden dan implikasinya terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas di kantor kelurahan.

4.1.2. Statistik Deskriptif Variabel

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang statistik deskriptif dari setiap variabel yang dipergunakan. Tujuannya, agar memahami karakteristik umum dan distribusi data dari masing-masing variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Indikator	Item	Pernyataan	Total Skor	Ket
Altruistic Leadership (X1)	Sharing	X1.1	Pimpinan saya selalu aktif dalam membagikan pengetahuan dan sumber daya dengan anggota tim	350	Tinggi
	Cooperative	X1.2	Pimpinan saya sering memberikan dukungan dan bimbingan kepada anggota tim untuk mencapai tujuan bersama	354	Sangat Tinggi
	Donating	X1.3	Pimpinan saya selalu mendorong untuk memberikan bantuan kepada anggota tim yang membutuhkan	355	Sangat Tinggi
	Helping	X1.4	Pimpinan saya selalu membantu anggota tim dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi tantangan	349	Tinggi
	Honesty	X1.5	Pimpinan saya selalu bersikap jujur dan transparan dalam berkomunikasi dengan anggota tim	351	Tinggi
	Generosity	X1.6	Pimpinan saya selalu menunjukkan kemurahan hati dalam memberikan penghargaan terhadap prestasi anggota tim	348	Tinggi
Happiness at Work (X2)	Positive relation	X2.1	Saya mudah membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dan positif dengan rekan kerja	361	Sangat Tinggi
	Engagement	X2.2	Saya selalu terlibat secara aktif dalam tugas dan proyek yang ada di tempat kerja	361	Sangat Tinggi
	Meaning	X2.3	Saya sangat memahami pentingnya kontribusi yang saya berikan dalam mencapai tujuan organisasi di tempat kerja	343	Tinggi
	Achievement	X2.4	Saya selalu dapat mencapai target-target yang sudah ditetapkan organisasi	351	Tinggi
	Positive emotion	X2.5	Saya selalu merasa senang saat beraktivitas ditempat kerja	350	Tinggi

Kepercayaan pada Pimpinan (Y1)	Kompetensi	Y1.1	Saya yakin atas keahlian dan keterampilan pimpinan dalam mengelola dan memimpin tim	358	Sangat Tinggi
	Konsistensi	Y1.2	Saya yakin atas konsistensi pimpinan dalam menjalankan kebijakan dan memberikan arahan kepada tim	364	Sangat Tinggi
	Kesetiaan	Y1.3	Saya yakin pimpinan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap kepentingan tim dan organisasi	364	Sangat Tinggi
	Keterbukaan	Y1.4	Saya yakin pimpinan memiliki sikap yang terbuka untuk menerima masukan dari tim untuk perbaikan yang lebih baik	358	Sangat Tinggi
Kinerja ASN (Y2)	Kualitas Kerja (Kerapihan)	Y2.1	Saya selalu memperhatikan kerapihan dalam menjalankan tugas yang diberikan	359	Sangat Tinggi
	Kualitas Kerja (Ketelitian)	Y2.2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketelitian sebelum diserahkan kepada pimpinan	365	Sangat Tinggi
	Kualitas Kerja (Hasil Kerja)	Y2.3	Saya selalu memperoleh umpan balik positif atas hasil kerja dari atasan	359	Sangat Tinggi
	Kuantitas (Kecepatan)	Y2.4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan cepat	362	Sangat Tinggi
	Kuantitas (Kemampuan)	Y2.5	Saya mampu mengelola waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan	361	Sangat Tinggi
	Tanggung jawab (Hasil Kerja)	Y2.6	Saya dapat mempertanggungjawabkan hasil kerja yang sudah saya lakukan	350	Tinggi
	Tanggung jawab (Pengambilan keputusan)	Y2.7	Saya dapat mempertanggungjawabkan keputusan yang sudah saya ambil	356	Sangat Tinggi
	Kerja sama (Jalinan Kerja sama)	Y2.8	Saya dapat menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan Bersama	359	Sangat Tinggi
	Kerja sama (Kekompakan)	Y2.9	Saya dapat menjaga kekompakan tim saat menyelesaikan proyek/tugas Bersama	370	Sangat Tinggi
	Inisiatif (kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan)	Y2.10	Saya selalu memiliki inisiatif menawarkan solusi untuk meningkatkan efisiensi kerja	355	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2024)

Tabel 4.2 menampilkan statistik deskriptif untuk beberapa variabel yang terkait dengan Altruistic Leadership (X1), Happiness at Work (X2), Kepercayaan pada Pimpinan (Y1), dan Kinerja ASN (Y2). Variabel tersebut diukur melalui pernyataan-pernyataan yang mencerminkan aspek-aspek tertentu dari setiap konstruk.

Variabel Altruistic Leadership (X1) dalam tabel tersebut terdiri dari beberapa indikator yang mengukur berbagai aspek kepemimpinan altruistik. Berikut adalah penjelasan dan deskripsi lebih detail untuk setiap poin indikator pada variabel ini:

1. *Sharing* (X1.1): Indikator ini mengukur sejauh mana pimpinan aktif dalam membagikan pengetahuan dan sumber daya kepada anggota tim. Pernyataan yang dinilai di sini adalah "Pimpinan saya selalu aktif dalam membagikan pengetahuan dan sumber daya dengan anggota tim." Total skor 350 menunjukkan tingkat "Tinggi", yang berarti pimpinan sering melakukan aktivitas berbagi yang mendukung pengembangan dan keberhasilan tim.
2. *Cooperative* (X1.2): Indikator ini menilai seberapa sering pimpinan memberikan dukungan dan bimbingan kepada anggota tim untuk mencapai tujuan bersama. Pernyataan yang dinilai adalah "Pimpinan saya sering memberikan dukungan dan bimbingan kepada anggota tim untuk mencapai tujuan bersama." Dengan total skor 354 yang masuk dalam kategori "Sangat Tinggi", ini menunjukkan bahwa pimpinan secara konsisten memberikan bantuan dan arahan yang membantu tim mencapai tujuan bersama secara efektif.

3. *Donating* (X1.3): Indikator ini mengevaluasi sejauh mana pimpinan mendorong untuk memberikan bantuan kepada anggota tim yang membutuhkan. Pernyataan yang dinilai adalah "Pimpinan saya selalu mendorong untuk memberikan bantuan kepada anggota tim yang membutuhkan." Dengan total skor 355 dalam kategori "Sangat Tinggi", ini menunjukkan bahwa pimpinan aktif dalam mendorong dan menyediakan bantuan yang diperlukan bagi anggota tim.
4. *Helping* (X1.4): Indikator ini mengukur seberapa sering pimpinan membantu anggota tim dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi tantangan. Pernyataan yang dinilai adalah "Pimpinan saya selalu membantu anggota tim dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi tantangan." Dengan total skor 349 yang termasuk dalam kategori "Tinggi", ini berarti pimpinan sering terlibat langsung dalam membantu tim dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi tantangan.
5. *Honesty* (X1.5): Indikator ini menilai sejauh mana pimpinan bersikap jujur dan transparan dalam berkomunikasi dengan anggota tim. Pernyataan yang dinilai adalah "Pimpinan saya selalu bersikap jujur dan transparan dalam berkomunikasi dengan anggota tim." Dengan total skor 351 yang masuk dalam kategori "Tinggi", ini menunjukkan bahwa pimpinan secara konsisten mempertahankan sikap keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi.
6. *Generosity* (X1.6): Indikator ini mengukur sejauh mana pimpinan menunjukkan kemurahan hati dalam memberikan penghargaan terhadap prestasi anggota tim. Pernyataan yang dinilai adalah "Pimpinan saya selalu

menunjukkan kemurahan hati dalam memberikan penghargaan terhadap prestasi anggota tim." Dengan total skor 348 yang berada dalam kategori "Tinggi", ini menandakan bahwa pimpinan secara aktif memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi anggota tim, menunjukkan sikap kemurahan hati.

Setiap indikator dalam variabel Altruistic Leadership ini dirancang untuk mengevaluasi bagaimana sifat-sifat kepemimpinan altruistik diterapkan oleh pimpinan dalam interaksi mereka dengan anggota tim, dan skor yang diperoleh menunjukkan tingkat penerapan dari masing-masing sifat tersebut.

Variabel Happiness at Work (X2) dalam tabel tersebut terdiri dari beberapa indikator yang mengukur berbagai aspek kebahagiaan di tempat kerja. Berikut adalah penjelasan dan deskripsi lebih detail untuk setiap poin indikator pada variabel ini:

1. *Positive Relation* (X2.1): Indikator ini mengukur kemampuan karyawan dalam membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dan positif dengan rekan kerja. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya mudah membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dan positif dengan rekan kerja." Total skor 361 menunjukkan tingkat "Sangat Tinggi", yang berarti karyawan merasa sangat mampu dalam menjalin hubungan baik, yang merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung.
2. *Engagement* (X2.2): Indikator ini menilai tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas dan proyek yang ada di tempat kerja. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya selalu terlibat secara aktif dalam tugas dan proyek yang ada di tempat

kerja." Dengan total skor 361 yang masuk dalam kategori "Sangat Tinggi", ini menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat terlibat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan kerja mereka, yang merupakan tanda komitmen dan antusiasme terhadap pekerjaan.

3. *Meaning* (X2.3): Indikator ini mengevaluasi sejauh mana karyawan memahami pentingnya kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya sangat memahami pentingnya kontribusi yang saya berikan dalam mencapai tujuan organisasi di tempat kerja." Dengan total skor 343 yang termasuk dalam kategori "Tinggi", ini berarti karyawan merasa kontribusi mereka memiliki makna dan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.
4. *Achievement* (X2.4): Indikator ini mengukur kemampuan karyawan dalam mencapai target-target yang sudah ditetapkan organisasi. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya selalu dapat mencapai target-target yang sudah ditetapkan organisasi." Dengan total skor 351 yang termasuk dalam kategori "Tinggi", ini menunjukkan bahwa karyawan merasa mampu mencapai target kerja mereka, yang memberikan rasa pencapaian dan kepuasan.
5. *Positive Emotion* (X2.5): Indikator ini menilai sejauh mana karyawan merasa senang saat beraktivitas di tempat kerja. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya selalu merasa senang saat beraktivitas di tempat kerja." Dengan total skor 350 yang termasuk dalam kategori "Tinggi", ini menandakan bahwa karyawan merasa bahagia dan menikmati pekerjaan mereka, yang berkontribusi terhadap kesejahteraan emosional mereka di tempat kerja.

Setiap indikator dalam variabel Happiness at Work ini dirancang untuk mengevaluasi aspek-aspek penting yang mempengaruhi kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Skor yang diperoleh menunjukkan tingkat kebahagiaan yang dirasakan karyawan dalam masing-masing aspek, yang secara keseluruhan mencerminkan kesejahteraan mereka di lingkungan kerja.

Variabel Kepercayaan pada Pimpinan (Y1) dalam tabel tersebut terdiri dari beberapa indikator yang mengukur berbagai aspek kepercayaan karyawan terhadap pimpinan mereka. Berikut adalah penjelasan dan deskripsi lebih detail untuk setiap poin indikator pada variabel ini:

1. Kompetensi (Y1.1): Indikator ini menilai keyakinan karyawan terhadap keahlian dan keterampilan pimpinan dalam mengelola dan memimpin tim. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya yakin atas keahlian dan keterampilan pimpinan dalam mengelola dan memimpin tim." Dengan total skor 358 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang sangat tinggi terhadap kompetensi pimpinan mereka. Kepercayaan ini penting karena memastikan bahwa karyawan merasa dipimpin oleh individu yang kompeten dan mampu membuat keputusan yang tepat.
2. Konsistensi (Y1.2): Indikator ini mengukur keyakinan karyawan terhadap konsistensi pimpinan dalam menjalankan kebijakan dan memberikan arahan kepada tim. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya yakin atas konsistensi pimpinan dalam menjalankan kebijakan dan memberikan arahan kepada tim." Dengan total skor 364 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini

menunjukkan bahwa karyawan merasa pimpinan mereka konsisten dan dapat diandalkan. Konsistensi pimpinan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan dapat diprediksi.

3. Kesetiaan (Y1.3): Indikator ini mengevaluasi keyakinan karyawan terhadap loyalitas pimpinan terhadap kepentingan tim dan organisasi. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya yakin pimpinan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap kepentingan tim dan organisasi." Dengan total skor 364 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menandakan bahwa karyawan percaya pimpinan mereka sangat setia dan berkomitmen terhadap kepentingan tim dan organisasi. Kesetiaan pimpinan menciptakan rasa aman dan kepercayaan di antara karyawan.
4. Keterbukaan (Y1.4): Indikator ini menilai keyakinan karyawan terhadap sikap terbuka pimpinan untuk menerima masukan dari tim untuk perbaikan yang lebih baik. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya yakin pimpinan memiliki sikap yang terbuka untuk menerima masukan dari tim untuk perbaikan yang lebih baik." Dengan total skor 358 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa karyawan merasa pimpinan mereka terbuka dan siap menerima umpan balik. Keterbukaan pimpinan mendorong komunikasi dua arah dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Setiap indikator dalam variabel Kepercayaan pada Pimpinan ini dirancang untuk mengevaluasi berbagai aspek yang mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap pimpinan mereka. Skor yang diperoleh menunjukkan tingkat kepercayaan yang dirasakan karyawan dalam masing-masing aspek, yang secara keseluruhan

mencerminkan hubungan antara karyawan dan pimpinan di lingkungan kerja. Kepercayaan pada pimpinan adalah elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Variabel Kinerja ASN (Y2) mengukur berbagai aspek kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Berikut adalah penjelasan dan deskripsi lebih detail untuk setiap indikator dalam variabel ini:

1. Kualitas Kerja (Kerapihan) (Y2.1): Indikator ini mengevaluasi seberapa rapi ASN dalam menjalankan tugasnya. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya selalu memperhatikan kerapihan dalam menjalankan tugas yang diberikan." Dengan total skor 359 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN sangat memperhatikan kerapihan dalam pekerjaan mereka, yang penting untuk memastikan keteraturan dan presentasi profesional dalam hasil kerja mereka.
2. Kualitas Kerja (Ketelitian) (Y2.2): Indikator ini menilai ketelitian ASN dalam menyelesaikan pekerjaan. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketelitian sebelum diserahkan kepada pimpinan." Dengan total skor 365 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menandakan bahwa ASN sangat teliti dalam pekerjaan mereka, memastikan bahwa hasil kerja bebas dari kesalahan dan memenuhi standar yang ditetapkan.
3. Kualitas Kerja (Hasil Kerja) (Y2.3): Indikator ini mengevaluasi umpan balik yang diterima ASN dari atasan mengenai hasil kerjanya. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya selalu memperoleh umpan balik positif atas hasil kerja dari

atasan." Dengan total skor 359 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN sering menerima umpan balik positif, yang mencerminkan kualitas hasil kerja yang tinggi dan kepuasan atasan terhadap pekerjaan mereka.

4. Kuantitas (Kecepatan) (Y2.4): Indikator ini mengukur kecepatan ASN dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan cepat." Dengan total skor 362 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, yang penting untuk efisiensi operasional dan memenuhi tenggat waktu.
5. Kuantitas (Kemampuan) (Y2.5): Indikator ini menilai kemampuan ASN dalam mengelola waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya mampu mengelola waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan." Dengan total skor 361 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik, memastikan bahwa mereka dapat memenuhi target dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
6. Tanggung jawab (Hasil Kerja) (Y2.6): Indikator ini mengevaluasi tanggung jawab ASN atas hasil kerja yang sudah dilakukan. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya dapat mempertanggungjawabkan hasil kerja yang sudah saya lakukan." Dengan total skor 350 yang termasuk dalam kategori "Tinggi," ini

menunjukkan bahwa ASN merasa bertanggung jawab atas hasil kerja mereka, yang penting untuk akuntabilitas dan keandalan dalam pekerjaan.

7. Tanggung jawab (Pengambilan keputusan) (Y2.7): Indikator ini mengukur tanggung jawab ASN dalam mengambil keputusan. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya dapat mempertanggungjawabkan keputusan yang sudah saya ambil." Dengan total skor 356 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN merasa mampu bertanggung jawab atas keputusan yang mereka buat, yang penting untuk kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang efektif.
8. Kerja sama (Jalinan Kerja sama) (Y2.8): Indikator ini mengevaluasi kemampuan ASN dalam menjalin kerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya dapat menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama." Dengan total skor 359 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN sangat baik dalam bekerja sama dengan rekan kerja, yang penting untuk keberhasilan tim dan organisasi.
9. Kerja sama (Kekompakan) (Y2.9): Indikator ini menilai kemampuan ASN dalam menjaga kekompakan tim saat menyelesaikan proyek atau tugas bersama. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya dapat menjaga kekompakan tim saat menyelesaikan proyek/tugas bersama." Dengan total skor 370 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN sangat baik dalam menjaga kekompakan tim, yang penting untuk kolaborasi dan penyelesaian tugas yang efisien.

10. Inisiatif (Kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan) (Y2.10): Indikator ini mengukur inisiatif ASN dalam menawarkan solusi untuk meningkatkan efisiensi kerja tanpa menunggu perintah atasan. Pernyataan yang dinilai adalah "Saya selalu memiliki inisiatif menawarkan solusi untuk meningkatkan efisiensi kerja." Dengan total skor 355 yang termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi," ini menunjukkan bahwa ASN memiliki inisiatif yang tinggi dalam mengatasi masalah, yang penting untuk inovasi dan peningkatan efisiensi dalam pekerjaan.

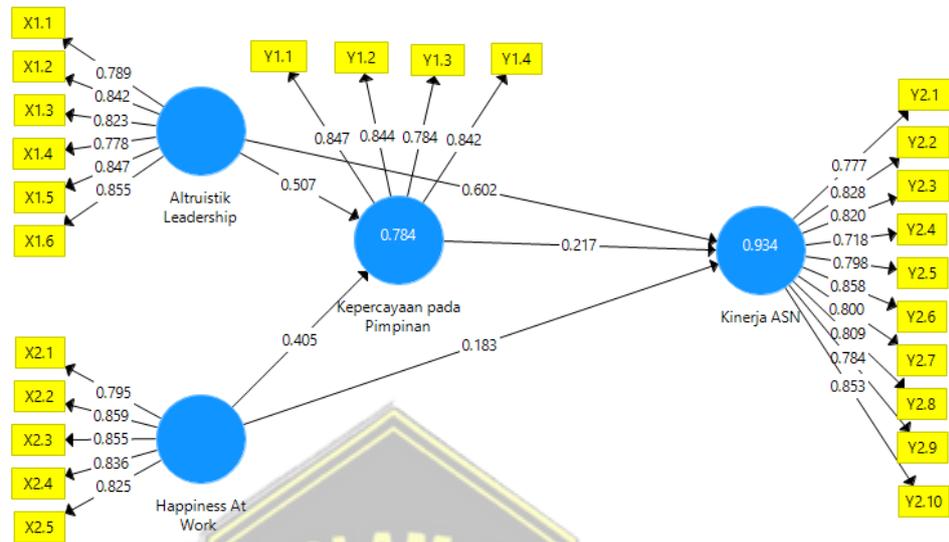
Secara keseluruhan, variabel Kinerja ASN ini mencakup berbagai aspek yang menggambarkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif ASN dalam melaksanakan tugas mereka. Skor yang tinggi pada indikator-indikator ini menunjukkan bahwa ASN memiliki kinerja yang sangat baik dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.1.3. Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

4.1.3.1. Hasil Uji Validitas

a. *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen dilihat dari korelasi skor item/skor komponen dengan skor konstruk pada hasil keluaran PLS. Dengan kata lain, nilai loading faktor yang dihasilkan dapat memberikan gambaran tingkat korelasi masing-masing indikator/item dengan variabel latennya. Nilai validitas konvergen dikatakan baik jika nilai korelasinya lebih dari 0,70. Namun nilai 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup dalam pengembangan skala awal. Hasil tesnya adalah:



Gambar 4.1 *Struktural Outer Model*

Untuk memperjelas hasil keluaran gambar 4.1 di atas, peneliti dapat menampilkannya dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 4.3 Hasil Uji Loading Factor

Variabel	Item	Loading	Ket.	Variabel	Item	Loading	Ket.
Altruistic Leadership (X1)	X1.1	0.789	Valid	Kinerja ASN (Y2)	Y2.1	0.777	Valid
	X1.2	0.842	Valid		Y2.2	0.828	Valid
	X1.3	0.823	Valid		Y2.3	0.820	Valid
	X1.4	0.778	Valid		Y2.4	0.718	Valid
	X1.5	0.847	Valid		Y2.5	0.798	Valid
	X1.6	0.855	Valid		Y2.6	0.858	Valid
Happiness at Work (X2)	X2.1	0.795	Valid		Y2.7	0.800	Valid
	X2.2	0.859	Valid		Y2.8	0.809	Valid
	X2.3	0.855	Valid		Y2.9	0.784	Valid
	X2.4	0.836	Valid		Y2.10	0.853	Valid
	X2.5	0.825	Valid				
Kepercayaan pada Pimpinan (Y1)	Y1.1	0.847	Valid				
	Y1.2	0.844	Valid				
	Y1.3	0.784	Valid				
	Y1.4	0.842	Valid				

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa seluruh item/indikator yang terdapat pada setiap variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai diatas 0,7 sehingga dapat dikatakan seluruh item/indikator dinyatakan valid. Dengan kata lain, tidak ada item/indikator yang dikecualikan dari model.

b. *Average Variance Extracted*

AVE merupakan persentase rata- rata nilai *variance extracted* (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2018). Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 4 Nilai *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Altruistic Leadership	0.677
Happiness At Work	0.696
Kepercayaan pada Pimpinan	0.689
Kinerja ASN	0.648

Sumber: Data primer diolah (2024)

Tabel 4.4 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk empat variabel penelitian, yakni *Altruistic Leadership*, *Happiness At Work*, *Kepercayaan pada Pimpinan*, dan *Kinerja ASN*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *Variance Extracted* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel, yang berfungsi sebagai ringkasan indikator konvergen.

Dalam konteks persyaratan yang diuraikan oleh Ghozali (2018), hasil uji AVE menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memenuhi kriteria yang baik. *Altruistic Leadership* memiliki nilai AVE sebesar 0.677, *Happiness At Work* sebesar 0.696, *Kepercayaan pada Pimpinan* sebesar 0.689, dan *Kinerja ASN*

sebesar 0.648. Semua nilai AVE ini melebihi ambang batas 0.5, menandakan bahwa konvergensi antar indikator di dalam masing-masing variabel cukup tinggi. Oleh karena itu, hasil ini dapat dianggap memadai dalam mendukung validitas konstruk dari variabel-variabel tersebut dalam penelitian ini.

c. *Discriminant Validity*

Uji Validitas Diskriminan bertujuan untuk menguji item atau indikator dari dua konstruk yang tidak boleh berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loading*. Kriteria ujinya yaitu untuk *Fornell-Larcker Criterion* jika variabel dapat menjelaskan lebih banyak varian daripada korelasinya dengan variabel lain, maka konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik sedangkan untuk kriteria uji *Cross Loading* yakni jika indikator reflektif dominan terhadap konstruk yang dimaksud dan memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk tersebut daripada dengan konstruk lainnya, maka validitas diskriminan dapat dianggap terpenuhi (Ghozali & Latan, 2015). Hasil tesnya adalah:

Tabel 4. 5 Hasil Uji *Discriminant Validity* dengan *Fornell-Larcker Criterion*

	Altruistic Leadership	Happiness At Work	Kepercayaan pada Pimpinan	Kinerja ASN
Altruistic Leadership	0.823			
Happiness At Work	0.834	0.887		
Kepercayaan pada Pimpinan	0.830	0.854	0.866	
Kinerja ASN	0.805	0.903	0.895	0.953

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa secara keseluruhan seluruh nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi

antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, sehingga dapat diartikan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Untuk memastikan item/indikator yang digunakan benar-benar baik maka peneliti menggunakan nilai cross loading sebagai berikut :

Tabel 4. 6 Hasil Uji *Discriminant Validity* dengan *Cross Loading*

	Altruistic Leadership	Happiness At Work	Kepercayaan pada Pimpinan	Kinerja ASN
X1.1	0.789	0.660	0.693	0.711
X1.2	0.842	0.801	0.758	0.818
X1.3	0.823	0.681	0.663	0.781
X1.4	0.778	0.758	0.696	0.773
X1.5	0.847	0.767	0.729	0.804
X1.6	0.855	0.707	0.731	0.814
X2.1	0.712	0.795	0.713	0.730
X2.2	0.748	0.859	0.725	0.793
X2.3	0.739	0.855	0.686	0.757
X2.4	0.696	0.836	0.717	0.728
X2.5	0.804	0.825	0.720	0.757
Y1.1	0.708	0.754	0.847	0.756
Y1.2	0.697	0.660	0.844	0.720
Y1.3	0.708	0.703	0.784	0.731
Y1.4	0.758	0.715	0.842	0.762
Y2.1	0.777	0.728	0.720	0.777
Y2.2	0.822	0.784	0.765	0.828
Y2.3	0.816	0.749	0.703	0.820
Y2.4	0.685	0.669	0.630	0.718
Y2.5	0.765	0.799	0.766	0.798
Y2.6	0.837	0.717	0.763	0.858
Y2.7	0.700	0.707	0.713	0.800
Y2.8	0.751	0.700	0.744	0.809
Y2.9	0.700	0.693	0.678	0.784
Y2.10	0.799	0.719	0.715	0.853

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa setiap nilai indeks konstruk yang satu lebih tinggi dibandingkan konstruk lainnya. Jadi dapat dikatakan nilai validitas diskriminan benar-benar dalam kondisi baik

4.1.3.2. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk menilai kehandalan, suatu variabel dapat diuji melalui composite reliability. Kehandalan sebuah variabel dianggap memadai jika memperoleh nilai *composite reliability* yang setara atau lebih besar dari 0,7 (Sekaran, 2014). Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Altruistic Leadership	0.904	0.906	0.926
Happiness At Work	0.890	0.891	0.920
Kepercayaan pada Pimpinan	0.849	0.849	0.898
Kinerja ASN	0.939	0.941	0.948

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan panduan yang disebutkan oleh Sekaran (2014), semua variabel penelitian dalam tabel ini dapat dianggap memiliki tingkat kehandalan yang memadai. Nilai reliabilitas (Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability) pada masing-masing variabel berada di atas batas minimal yang disarankan, yaitu 0.7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan dapat memberikan hasil yang konsisten.

4.1.4. Hasil Model Struktural (Inner Model)

1) Hasil Uji Koefisien determinasi (R-Square)

Nilai koefisien determinasi (R-Square) setiap variabel endogen merupakan daya prediksi model struktural. Kriteria ujinya, yaitu jika R-Square 0,75 (kuat); 0,50 (sedang); dan 0,25 (lemah). Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

	R Square	R Square Adjusted
Kepercayaan pada Pimpinan	0.784	0.779
Kinerja ASN	0.934	0.932

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, Nilai *R Square* sebesar 0.784 menunjukkan bahwa sekitar 78.4% variabilitas dalam variabel Kepercayaan pada Pimpinan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen yang ada dalam model struktural. Nilai ini dapat dianggap sebagai tingkat kekuatan yang kuat berdasarkan kriteria uji yang disebutkan (0.75 dikategorikan sebagai kuat). *R Square Adjusted*, yang memperhitungkan kompleksitas model, juga mencapai nilai 0.779, memberikan gambaran yang serupa.

Untuk variabel Kinerja ASN, *R Square* sebesar 0.934 menunjukkan bahwa sekitar 93.4% variabilitas dalam variabel Kinerja ASN dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model struktural. Nilai ini dapat dianggap sebagai tingkat kekuatan yang sangat kuat (kuat berdasarkan kriteria uji). Nilai *R Square Adjusted* yang hampir setara (0.932) menunjukkan bahwa interpretasi *R Square* tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kompleksitas model.

Secara keseluruhan, hasil uji Koefisien Determinasi menunjukkan bahwa model struktural ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan dan memprediksi variabilitas dalam variabel endogen, terutama untuk variabel Kinerja ASN yang menunjukkan kekuatan yang sangat kuat.

2) Hasil Uji *Effect Size* (f-Square)

f-Square mengukur kekuatan dan signifikansi statistik dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model SEM. Kriteria uji f-Square yaitu 0,02 (pengaruh kecil); 0,15 (pengaruh sedang); dan 0,35 (pengaruh besar). Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 9 Hasil Uji *Effect Size* (f-Square)

	Kepercayaan pada Pimpinan	Kinerja ASN
Altruistic Leadership	0.253	0.933
Happiness At Work	0.161	0.093
Kepercayaan pada Pimpinan		0.155

Sumber: Data primer diolah (2024)

Untuk variabel Kepercayaan pada Pimpinan, Altruistic Leadership memiliki f-Square sebesar 0.253, yang dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang (0.15) berdasarkan kriteria uji. Happiness At Work memiliki f-Square sebesar 0.161, yang juga tergolong dalam pengaruh sedang. Kedua variabel eksogen ini memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap Kepercayaan pada Pimpinan.

Untuk variabel Kinerja ASN, Altruistic Leadership memiliki f-Square yang tinggi sebesar 0.933, yang dapat dianggap sebagai pengaruh besar (0.35). Happiness At Work, meskipun memiliki nilai yang rendah (0.093), masih dapat dikategorikan sebagai pengaruh kecil. Kepercayaan pada Pimpinan, sebagai variabel eksogen terhadap Kinerja ASN, juga memberikan pengaruh yang cukup signifikan dengan f-Square sebesar 0.155.

3) Hasil Uji *Predictive Sample Reuse* (Q-Square)

Q-Square memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi keandalan dan validitas prediksi model SEM di luar sampel pengembangan. Nilai Q-Square yang

tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel endogen dalam sampel yang berbeda. Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 10 Hasil Uji *Predictive Sample Reuse* (Q-Square)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Altruistic Leadership	528.000	528.000	
Happiness At Work	440.000	440.000	
Kepercayaan pada Pimpinan	352.000	167.097	0.525
Kinerja ASN	880.000	360.053	0.591

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, diketahui bahwa variabel Kepercayaan pada Pimpinan memiliki nilai Q-Square sebesar 0.525, yang menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 52.5% variabilitas dalam variabel endogen ini di luar sampel pengembangan. Nilai ini menandakan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi Kepercayaan pada Pimpinan dalam sampel yang berbeda.

Variabel Kinerja ASN memiliki nilai Q-Square sebesar 0.591, menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 59.1% variabilitas dalam variabel endogen ini di luar sampel pengembangan. Ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi Kinerja ASN dalam sampel yang berbeda.

4.1.5. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan Path Coefisien pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih

besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima. Hasil ujinya yaitu:

Tabel 4. 11 Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
Altruistic Leadership -> Kepercayaan pada Pimpinan	0.507	0.524	0.111	4.545	0.000
Happiness At Work -> Kepercayaan pada Pimpinan	0.405	0.386	0.120	3.362	0.001
Altruistic Leadership -> Kinerja ASN	0.602	0.631	0.102	5.878	0.000
Happiness At Work -> Kinerja ASN	0.183	0.165	0.089	2.051	0.041
Kepercayaan pada Pimpinan -> Kinerja ASN	0.217	0.206	0.059	3.660	0.000

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *original sample* (β_1) *Altruistic Leadership* sebesar 0,507 bertanda positif dengan nilai statistik 4,545 > 1,96 dan nilai p 0,000 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima atau *Altruistic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin.

Original sample (β_2) *Happiness at work* sebesar 0,405 bertanda positif dengan nilai statistik 3,362 > 1,96 dan nilai p 0,001 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ke-2 (H2) diterima atau *Happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin

original sample (β_3) *Altruistic Leadership* sebesar 0,602 bertanda positif dengan nilai statistik 5,878 > 1,96 dan nilai p 0,000 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ke-3 (H3) diterima atau *Altruistic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN

original sample (β_4) *Happiness at work* sebesar 0,183 bertanda positif dengan nilai statistik $2,051 > 1,96$ dan nilai p $0,041 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ke-4 (H4) diterima atau *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN

original sample (β_5) kepercayaan pada pimpinan sebesar 0,217 bertanda positif dengan nilai statistik $3,660 > 1,96$ dan nilai p $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ke-5 (H5) diterima atau kepercayaan pada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Altruistic Leadership -> Kepercayaan pada Pimpinan -> Kinerja ASN	0.110	0.107	0.034	3.194	0.001
Happiness At Work -> Kepercayaan pada Pimpinan -> Kinerja ASN	0.088	0.081	0.037	2.380	0.018

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa *original sample* (β_6) *Altruistic Leadership* sebesar 0,110 bertanda positif dengan nilai statistik $3,194 > 1,96$ dan nilai p $0,001 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan dapat memediasi pengaruh positif dari *altruistic leadership* terhadap kinerja ASN.

Original sample (β_7) *Happiness at work* sebesar 0,088 bertanda positif dengan nilai statistik $2,380 > 1,96$ dan nilai p $0,018 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan pada pimpinan dapat memediasi pengaruh positif dari *happiness at work* terhadap kinerja ASN.

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1. Pengaruh *Altruistik leadership* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *Altruistic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa nilai original sample (β_1) *Altruistic Leadership* sebesar 0,507 bertanda positif dengan nilai statistik 4,545 > 1,96 dan nilai p 0,000 < 0,05 artinya H_1 diterima. Dengan kata lain, peningkatan yang terjadi pada *altruistic leadership* dapat meningkatkan kepercayaan pada pemimpin.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan *altruistik* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin dapat dikaitkan dengan deskripsi variabel tiap indikator pada Tabel 4.2. Variabel kepemimpinan *altruistik* (*Altruistic Leadership*) terdiri dari beberapa indikator seperti berbagi pengetahuan (*Sharing*), memberikan dukungan (*Cooperative*), mendorong bantuan timbal balik (*Donating*), membantu dalam penyelesaian tugas (*Helping*), kejujuran (*Honesty*), dan kemurahan hati (*Generosity*).

Indikator *Sharing* menunjukkan bahwa pimpinan aktif dalam membagikan pengetahuan dan sumber daya kepada anggota tim, dengan skor total 350 yang dikategorikan tinggi. Ini menggambarkan bagaimana pimpinan berperan dalam memastikan anggota tim memiliki akses ke informasi dan alat yang diperlukan untuk sukses. Dukungan yang diberikan oleh pimpinan, seperti tercermin dalam indikator *Cooperative* dengan skor 354 yang sangat tinggi, menunjukkan betapa

seringnya pimpinan memberikan bimbingan dan bantuan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sangat penting karena dukungan yang konsisten dari pimpinan meningkatkan rasa percaya anggota tim terhadap mereka.

Lebih lanjut, indikator *Donating* dengan skor 355 yang sangat tinggi mengindikasikan bahwa pimpinan mendorong pemberian bantuan kepada anggota tim yang membutuhkan. Ini menciptakan budaya kerja yang saling membantu dan mendukung, memperkuat ikatan kepercayaan. Indikator *Helping* juga menunjukkan nilai yang tinggi (349), menggambarkan bahwa pimpinan siap membantu anggota tim dalam menghadapi tantangan, yang menambah kepercayaan bawahan pada kompetensi dan niat baik pimpinan.

Kejujuran (*Honesty*) dengan skor 351 yang tinggi menunjukkan bahwa pimpinan bersikap jujur dan transparan dalam komunikasi, membangun kepercayaan dengan menunjukkan integritas. Kemurahan hati (*Generosity*) dengan skor 348 menunjukkan bahwa pimpinan menghargai prestasi anggota tim, yang juga meningkatkan kepercayaan melalui pengakuan dan penghargaan.

Secara keseluruhan, deskripsi variabel tiap indikator pada Tabel 4.2 mendukung temuan bahwa peningkatan dalam kepemimpinan altruistik, yang mencakup berbagai tindakan dan sikap positif seperti berbagi, mendukung, membantu, jujur, dan murah hati, secara signifikan meningkatkan kepercayaan pada pemimpin. Kepercayaan ini dibangun melalui tindakan konkret yang menunjukkan perhatian dan komitmen pimpinan terhadap kesejahteraan dan keberhasilan anggota tim, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Menurut Handayani *et al.*, (2020) Altruisme dapat didefinisikan sebagai sifat yang memprioritaskan kepentingan orang lain tanpa mengharapkan imbalan materi. Sedangkan menurut Hur *et al.*, (2017), altruisme merupakan niat bawaan untuk memberikan bantuan, keinginan untuk berkorban, dan tindakan memberikan manfaat tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Abdillah *et al.*, (2022) mendeskripsikan seorang pemimpin Altruistic sebagai individu yang fokus pada kebutuhan bawahannya, bersedia mengorbankan diri demi membantu mereka, dan berupaya menginspirasi komitmen dan semangat dengan menarik nilai-nilai dan emosi bawahan. Dalam konteks kepercayaan, Emborg *et al.*, (2020) mengartikulasikan konsep ini sebagai harapan positif dan relevan terhadap orang lain, yang melibatkan kedekatan dan unsur risiko dalam interaksi antarindividu.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Rosyida (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin. Menurut studi Clarkson (2014) dan Lemmon & Wayne (2015), perilaku altruistik yang menempatkan kebutuhan pengikut di atas kebutuhan sendiri dapat meningkatkan kinerja pengikut dengan meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja mereka. Kepemimpinan egois di antara manusia leluhur juga menghambat penyebaran sifat kepemimpinan altruistik saat ini. Namun, hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Karmilasari & Rahmat (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan altruistik tidak berpengaruh terhadap kemampuan belajar organisasi dan kebahagiaan di tempat kerja.

4.2.2. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa nilai *original sample* (β_2) *happiness at work* sebesar 0,405 bertanda positif dengan nilai statistik $3,362 > 1,96$ dan nilai $p\ 0,001 < 0,05$ artinya H2 diterima. Dengan kata lain, peningkatan yang terjadi pada *happiness at work* dapat meningkatkan kepercayaan pada pemimpin.

Kebahagiaan di tempat kerja terdiri dari beberapa indikator, termasuk hubungan positif (*positive relation*), keterlibatan (*engagement*), makna (*meaning*), pencapaian (*achievement*), dan emosi positif (*positive emotion*). Indikator hubungan positif, dengan skor total 361 yang sangat tinggi, menunjukkan bahwa karyawan merasa mudah membangun dan memelihara hubungan yang harmonis dan positif dengan rekan kerja. Hubungan yang baik ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan saling percaya, yang secara alami meningkatkan kepercayaan pada pemimpin.

Indikator keterlibatan (*engagement*) juga menunjukkan skor yang sangat tinggi (361), menggambarkan bahwa karyawan terlibat aktif dalam tugas dan proyek di tempat kerja. Keterlibatan ini menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai dan berkontribusi secara berarti, yang memperkuat kepercayaan mereka terhadap pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi.

Makna (*meaning*) dengan skor 343 yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memahami pentingnya kontribusi mereka dalam mencapai tujuan

organisasi. Pemahaman ini memperkuat rasa kepercayaan pada pemimpin, karena karyawan melihat bahwa pemimpin mampu mengarahkan dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Pencapaian (achievement) dengan skor 351 yang tinggi juga menunjukkan bahwa karyawan merasa mampu mencapai target yang ditetapkan, yang memperkuat kepercayaan mereka terhadap kemampuan pemimpin dalam menetapkan dan mendukung pencapaian tujuan.

Indikator emosi positif (positive emotion) dengan skor 350 yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman saat bekerja. Kebahagiaan ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan karyawan pada pemimpin yang mampu menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dan memotivasi.

Secara keseluruhan, deskripsi variabel tiap indikator pada Tabel 4.2 mendukung temuan bahwa peningkatan kebahagiaan di tempat kerja secara signifikan meningkatkan kepercayaan pada pemimpin. Kebahagiaan yang dirasakan karyawan melalui hubungan positif, keterlibatan aktif, pemahaman akan makna pekerjaan, pencapaian target, dan emosi positif menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang memperkuat kepercayaan mereka terhadap pemimpin. Pemimpin yang mampu menciptakan dan mempertahankan kebahagiaan di tempat kerja akan lebih dipercaya oleh karyawan, karena mereka merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Kebahagiaan di lingkungan kerja dapat dianggap sebagai sebuah sikap yang memungkinkan para karyawan untuk mencapai performa terbaik mereka serta mewujudkan potensi yang dimiliki, dengan kesadaran akan perbedaan tingkat

kebahagiaan. Weiss-Sidi & Riemer, (2023) menjelaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja bisa diinterpretasikan sebagai rasa antusiasme terhadap pekerjaan, motivasi untuk datang ke tempat kerja, memiliki hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja, menunjukkan kerjasama dengan sesama di tempat kerja, serta menunjukkan kinerja yang baik. Menurut Dursun & Bilgivar (2022) kebahagiaan di tempat kerja dapat diartikan sebagai kondisi yang memberikan dampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Artinya, ketika karyawan merasa bahagia di tempat kerja, hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Rosyida (2018) yang menyatakan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan altruistik, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan pada pemimpin. Menurut Hur et al. (2017), pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk makna kerja, yang merupakan komponen utama dari kebahagiaan di tempat kerja. Temuan ini juga sejalan dengan studi Mallen et al. (2018), yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin altruistik dapat memediasi hubungan antara kemampuan pembelajaran organisasi dan kinerja, meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Namun, hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Karmilasari & Rahmat (2022), yang menyatakan bahwa perilaku altruistik pemimpin tidak signifikan terhadap kemampuan belajar organisasi dan kebahagiaan di tempat kerja, sehingga tidak mempengaruhi kepercayaan pada pemimpin.

4.2.3. Pengaruh *Altruistik leadership* Terhadap Kinerja ASN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *Altruistic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa nilai *original sample* (β) *Altruistic Leadership* sebesar 0,602 bertanda positif dengan nilai statistik $5,878 > 1,96$ dan nilai $p < 0,000 < 0,05$ artinya H3 diterima. Dengan kata lain, peningkatan yang terjadi pada *altruistic leadership* dapat memperkuat kepercayaan pada pemimpin.

Dalam konteks ini, indikator-indikator dari kepemimpinan altruistik seperti berbagi pengetahuan, memberikan dukungan, mendonasikan bantuan, dan menunjukkan kejujuran dan kemurahan hati masing-masing memiliki skor total yang menggambarkan kualitas kepemimpinan. Misalnya, indikator "Sharing" memiliki skor total 350, menunjukkan tingkat yang tinggi dalam hal berbagi pengetahuan dan sumber daya. "Cooperative" dan "Donating" mencatat skor 354 dan 355, masing-masing, menunjukkan dukungan dan bantuan yang sangat tinggi. Indikator "Helping" dan "Honesty" dengan skor 349 dan 351 mencerminkan tingkat bantuan dan kejujuran yang tinggi, sedangkan "Generosity" mendapatkan skor 348, juga menunjukkan kemurahan hati yang tinggi.

Indikator-indikator ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Dengan pemimpin yang aktif dalam berbagi pengetahuan, memberikan dukungan, dan menunjukkan kemurahan hati, anggota tim merasa lebih termotivasi dan didukung. Ini memperkuat kepercayaan terhadap pemimpin dan meningkatkan kinerja mereka. Skor total dari setiap indikator menunjukkan seberapa efektif kepemimpinan altruistik dalam mendukung dan mendorong kinerja

ASN, dengan semua indikator menunjukkan nilai tinggi yang berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan.

Altruisme adalah sikap yang mengutamakan kepentingan orang lain tanpa mengharapkan imbalan materi, yang dipahami sebagai intensi bawaan untuk membantu dan keinginan untuk berkorban demi kepentingan orang lain (Mallén et al., 2015). Menurut (Abdillah et al., 2022), Pemimpin yang Altruistic memiliki fokus pada kesejahteraan bawahannya, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi untuk membantu mereka, dan berusaha menginspirasi mereka dengan menarik nilai-nilai dan emosi bawahan (Karmilasari & Rahmat, 2022) . Selain itu, sikap ini juga berdampak positif pada kinerja pegawai (Karmilasari & Rahmat, 2022)

Hasil penelitian ini didukung oleh studi Clarkson (2014) dan Lemmon & Wayne (2015), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik, yang menempatkan kebutuhan pengikut di atas kepentingan pribadi, dapat meningkatkan kinerja pengikut melalui peningkatan komitmen dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil Rosyida (2018), yang menegaskan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada pemimpin dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun, hasil penelitian ini tidak didukung oleh Karmilasari & Rahmat (2022), yang menemukan bahwa perilaku altruistik pemimpin tidak signifikan terhadap kemampuan belajar organisasi, yang merupakan faktor penting dalam kinerja, sehingga tidak mendukung pengaruh positif altruistic leadership terhadap kinerja ASN.

4.2.4. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap Kinerja ASN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa nilai *original sample* (β_4) *happiness at work* sebesar 0,183 bertanda positif dengan nilai statistik $2,051 > 1,96$ dan nilai p $0,041 < 0,05$ artinya H4 diterima. Dengan kata lain, peningkatan yang terjadi pada *happiness at work* dapat meningkatkan kinerja ASN.

Dalam detail indikator dari variabel kebahagiaan di tempat kerja, skor total yang diperoleh untuk berbagai aspek memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana kebahagiaan memengaruhi kinerja. Misalnya, indikator "*Positive relation*" mencatat skor total 361, menunjukkan tingkat hubungan harmonis dan positif dengan rekan kerja yang sangat tinggi. "*Engagement*" dan "*Positive emotion*" masing-masing dengan skor 361 dan 350, menunjukkan keterlibatan aktif dan perasaan senang saat beraktivitas di tempat kerja. Indikator "*Meaning*" dan "*Achievement*" dengan skor 343 dan 351, menggambarkan pemahaman pentingnya kontribusi dan pencapaian target yang tinggi.

Skor tinggi pada indikator-indikator ini mencerminkan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN. Ketika ASN merasa bahagia dan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja lebih efisien, mencapai target, dan memberikan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, peningkatan kebahagiaan di tempat kerja dapat berpengaruh langsung pada kinerja, yang menunjukkan bahwa menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan memotivasi adalah kunci untuk meningkatkan kinerja ASN.

Kebahagiaan di lingkungan kerja mencerminkan sikap yang memungkinkan karyawan untuk mengoptimalkan kinerja dan mencapai potensi penuh mereka, dengan kesadaran akan variasi tingkat kebahagiaan (Pryce-Jones, 2010). Kebahagiaan di tempat kerja diartikan sebagai antusiasme terhadap pekerjaan, motivasi untuk hadir, hubungan interpersonal yang baik, kerjasama tim, dan pencapaian kinerja yang baik. Keterkaitan antara *Happiness At Work* dan kinerja pegawai juga disorot, di mana semakin tinggi tingkat kebahagiaan karyawan, semakin baik pula kinerjanya.

Hasil penelitian ini didukung oleh studi Hur et al. (2017), yang menunjukkan bahwa pemimpin memainkan peran penting dalam mempengaruhi makna kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Rosyida (2018) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan altruistik, berdampak positif pada kepercayaan pada pemimpin dan kinerja. Namun, hasil penelitian ini tidak didukung oleh Karmilasari & Rahmat (2022), yang menemukan bahwa perilaku altruistik pemimpin tidak signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja melalui kemampuan belajar organisasi, sehingga tidak sepenuhnya mendukung pengaruh positif *happiness at work* terhadap kinerja ASN.

4.2.5. Pengaruh Kepercayaan Pada Pemimpin Terhadap Kinerja ASN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa nilai *original sample* (β_5) kepercayaan pada

pimpinan sebesar 0,217 bertanda positif dengan nilai statistik $3,660 > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$ artinya H_0 diterima. Dengan kata lain, peningkatan yang terjadi pada kepercayaan pada pemimpin dapat meningkatkan kinerja ASN.

Dalam konteks indikator kepercayaan pada pemimpin, skor total yang diperoleh untuk berbagai aspek menunjukkan betapa signifikan pengaruh kepercayaan ini. Indikator seperti "Kompetensi" dengan skor 358, "Konsistensi" dengan skor 364, "Kesetiaan" dengan skor 364, dan "Keterbukaan" dengan skor 358, menggambarkan keyakinan ASN terhadap keterampilan, kebijakan, loyalitas, dan keterbukaan pimpinan mereka. Skor tinggi pada semua indikator ini menegaskan bahwa kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja.

Kepercayaan yang kuat pada pemimpin berfungsi sebagai motivator dan faktor pendukung yang mempengaruhi bagaimana ASN melaksanakan tugas mereka. Ketika ASN percaya pada kompetensi dan konsistensi pimpinan, mereka lebih cenderung merasa termotivasi dan terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik. Kepercayaan yang diberikan kepada pimpinan tidak hanya meningkatkan moral dan kepuasan kerja ASN tetapi juga memperbaiki kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka. Oleh karena itu, memperkuat hubungan kepercayaan antara pemimpin dan bawahannya adalah strategi efektif untuk meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan.

Kepercayaan pada pemimpin mencerminkan keyakinan bawahan terhadap kompetensi, integritas, konsistensi, loyalitas, dan kemampuan berkomunikasi pemimpin. Dalam konteks kepemimpinan, kepercayaan berperan signifikan dalam

membentuk perilaku karyawan, memungkinkan pemimpin menciptakan budaya organisasi yang positif ketika memperoleh kepercayaan dari karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin juga terhubung secara positif dengan berbagai hasil, termasuk perilaku kinerja, serta tingkat kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh studi Clarkson (2014) dan Lemmon & Wayne (2015), yang menunjukkan bahwa perilaku altruistik pemimpin, yang meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan, berdampak positif pada kinerja mereka. Studi Rosyida (2018) juga sejalan dengan temuan ini, menyatakan bahwa kepercayaan pada pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja dan kinerja. Namun, hasil ini tidak didukung oleh Karmilasari & Rahmat (2022), yang menemukan bahwa perilaku altruistik pemimpin tidak signifikan terhadap kemampuan belajar organisasi, yang merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja, sehingga tidak sepenuhnya mendukung pengaruh positif kepercayaan pada pemimpin terhadap kinerja ASN.

4.2.6. Peran Kepercayaan pada Pemimpin dalam Memediasi Pengaruh *Altruistic Leadership* dan *Happiness at Work* terhadap Kinerja ASN

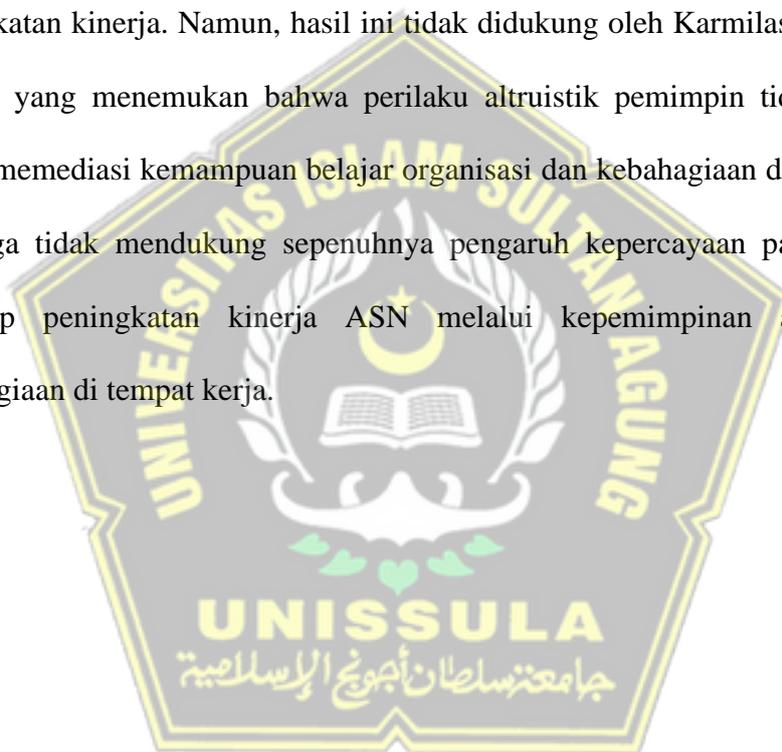
Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepercayaan pada pimpinan dapat memediasi pengaruh positif dari *altruistic leadership* terhadap kinerja ASN. Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa nilai *original sample* (β_6) *Altruistic Leadership* sebesar 0,110 bertanda positif dengan nilai statistik 3,194 > 1,96 dan nilai p 0,001 < 0,05. Dengan kata lain, peningkatan yang terjadi pada kepercayaan pada pemimpin dapat meningkatkan pengaruh *altruistic leadership* terhadap kinerja ASN. Ini berarti bahwa peningkatan kepercayaan pada pimpinan

dapat memperkuat hubungan positif antara altruistic leadership dan kinerja ASN. Kepercayaan ini memungkinkan efektivitas strategi altruistic leadership dalam meningkatkan kinerja ASN, dengan mengoptimalkan bagaimana pimpinan memotivasi dan mendukung bawahannya.

Begitu juga, hasil berikutnya yang diketahui kepercayaan pada pimpinan dapat memediasi pengaruh positif dari *happiness at work* terhadap kinerja ASN. Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa nilai *original sample* (β) *happiness at work* sebesar 0,088 bertanda positif dengan nilai statistik 2,380 > 1,96 dan nilai p 0,018 < 0,05. Dengan kata lain, peningkatan yang terjadi pada kepercayaan pada pemimpin dapat meningkatkan pengaruh *altruistic leadership* terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa ketika ASN merasa bahagia di tempat kerja, kepercayaan mereka terhadap pimpinan turut mempengaruhi seberapa baik mereka berkinerja. Kepercayaan ini membantu memaksimalkan efek positif dari kebahagiaan kerja terhadap produktivitas dan efektivitas kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menekankan pentingnya kepercayaan pada pimpinan sebagai faktor kunci yang memediasi pengaruh dari altruistic leadership dan kebahagiaan di tempat kerja terhadap kinerja ASN. Kepercayaan yang kuat terhadap pimpinan memperkuat dampak positif dari kedua variabel tersebut, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja ASN. Ini menunjukkan bahwa membangun dan memelihara kepercayaan di antara pimpinan dan bawahannya dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh Rosyida (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan altruistik mempengaruhi kepercayaan pada pemimpin, dan kepercayaan ini berpengaruh pada kebahagiaan di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan studi Clarkson (2014) dan Lemmon & Wayne (2015) yang menemukan bahwa perilaku altruistik pemimpin meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun, hasil ini tidak didukung oleh Karmilasari & Rahmat (2022), yang menemukan bahwa perilaku altruistik pemimpin tidak signifikan dalam memediasi kemampuan belajar organisasi dan kebahagiaan di tempat kerja, sehingga tidak mendukung sepenuhnya pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap peningkatan kinerja ASN melalui kepemimpinan altruistik dan kebahagiaan di tempat kerja.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Altruistic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Artinya, peningkatan yang terjadi pada *altruistic leadership* dapat meningkatkan kepercayaan pada pemimpin.
2. *Happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Artinya, peningkatan yang terjadi pada *happiness at work* dapat meningkatkan kepercayaan pada pemimpin.
3. *Altruistic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Artinya, peningkatan yang terjadi pada *altruistic leadership* dapat memperkuat kepercayaan pada pemimpin.
4. *Happiness at work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Artinya, peningkatan yang terjadi pada *happiness at work* dapat meningkatkan kinerja ASN.
5. Kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Artinya, peningkatan yang terjadi pada kepercayaan pada pemimpin dapat meningkatkan kinerja ASN.
6. Kepercayaan pada pimpinan dapat memediasi pengaruh positif dari *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN. Artinya, peningkatan

yang terjadi pada kepercayaan pada pemimpin dapat meningkatkan pengaruh *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN

5.2. Saran

Seorang pemimpin instansi pemerintah khususnya di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Banyumanik Kota Semarang harus dapat menumbuhkan rasa bahagia di lingkungan melalui rasa kepercayaan demi memperkuat kinerja organisasi lebih baik lagi secara menyeluruh. Sejumlah saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Organisasi sebaiknya memberikan pelatihan kepemimpinan Altruistic yang menekankan nilai-nilai altruisme, empati, dan perhatian terhadap kepentingan bersama. Ini dapat membantu pemimpin untuk lebih efektif memotivasi dan mendukung anggota tim.
2. Sebelum pelantikan jabatan, sebaiknya para ASN di Pada Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang diberikan pelatihan ESQ dan Diklat mengenai sikap mau berkorban untuk bawahannya agar kinerja organisasi lebih kompetitif.
3. Pimpinan di Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang sebaiknya tidak bersikap cuek karena dapat menjadikan hubungan yang kooperatif didalam organisasi menjadi terganggu. Oleh karena itu, pimpinan sebaiknya dapat mengedepankan sikap empati saat berinteraksi dengan bawahannya.

4. Kantor Kelurahan se-Kecamatan Banyumanik Kota Semarang perlu menyelenggarakan pelatihan komunikasi yang efektif agar komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan dapat berlangsung dengan baik.
5. Organisasi sebaiknya dapat menyelenggarakan program pengembangan kepercayaan. Implementasi dari program atau kebijakan tersebut yang memperkuat kepercayaan di antara pimpinan dan bawahan, seperti forum diskusi terbuka, mentoring, atau kegiatan tim yang membangun kerjasama. Ini dapat menciptakan lingkungan yang lebih transparan dan mendukung

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang sudah dilakukan ini belum sepenuhnya sempurna karena memiliki sejumlah keterbatasan yang dihadapi peneliti, Adapun keterbatasan yang terdapat pada riset ini yaitu:

1. Penelitian ini terbatas dalam jumlah sampel yang digunakan yang hanya sebanyak 88 responden, sehingga generalisasi hasil penelitian menjadi terbatas. Diperlukan penelitian lanjutan dengan sampel yang lebih representatif untuk memperkuat validitas hasil.
2. Keterbatasan waktu dan anggaran juga dapat mempengaruhi penelitian ini, membatasi kemampuan peneliti untuk mengumpulkan data yang lebih lengkap atau melaksanakan metode penelitian yang lebih mendalam.
3. Penelitian ini belum mempertimbangkan semua variabel yang relevan yang dapat memengaruhi kinerja ASN. Penggunaan variabel yang lebih komprehensif bisa memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja ASN di Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang.

4. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal konteks atau lingkungan spesifik tertentu yaitu hanya meneliti tentang peran kepercayaan pada pemimpin sebagai mediasi dari pengaruh *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN di Kantor Kelurahan se- Kecamatan Banyumanik Kota Semarang sehingga hasilnya mungkin tidak dapat secara langsung diterapkan pada situasi yang berbeda. Memperluas cakupan penelitian ke berbagai konteks bisa menjadi langkah selanjutnya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Adanya sejumlah keterbatasan diatas ini, penelitian mendatang sebaiknya dapat memperbaiki dan melengkapi hasil penelitian ini untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran kepercayaan pada pemimpin sebagai mediasi dari pengaruh *altruistic leadership* dan *happiness at work* terhadap kinerja ASN. Adapun agenda penelitian mendatang yaitu:

1. Penelitian mendatang sebaiknya dapat menggunakan variabel lainnya dalam menentukan kinerja pegawai seperti inovasi radikal, *work engagement*, humor afiliasi, kemampuan belajar organisasi.
2. Penelitian mendatang sebaiknya dapat mempertimbangkan penggunaan sampel ASN generasi Z sebagai fokus utama, mengingat dominasinya yang diproyeksikan di masa depan. Keterlibatan generasi Z dalam penelitian dapat

memberikan wawasan yang lebih spesifik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks generasi ini.

3. Penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan inklusi objek penelitian dari berbagai sektor, baik instansi pemerintah maupun swasta. Memasukkan elemen diversitas ini dapat meningkatkan generalisabilitas hasil penelitian dan memberikan pandangan yang lebih komprehensif terkait kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2022). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(3), 352–366. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>
- Adi Rahmad. (2022). *Social Exchange Theory Leadership Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- Adi Rahmad. (2022). THE_EFFECT_OF_ALTRUISTIC_LEADERSHIP_ON_SERVICE _ INN. *SAINS ORGANISASI*, 19.
- Asrori, S., & Malangkecewara, S. (2018). *The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable*. 31–43.
- Bui, H. T. M., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and employee altruistic behavior: from social exchange perspective. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95–112. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2019-0518>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Clarkson, G. P. (2014). Twenty-First Century Employment Relationships: The Case for an Altruistic Model. *Human Resource Management*, 53(2), 253–269. <https://doi.org/10.1002/hrm.21567>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (n.d.). *Handbook of Well-Being*.
- Dinas Kependudukan, D. I., Catatan, D., Kabupaten, S., Selatan, M., & Tambajong, S. (n.d.). *KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PELAYANAN PUBLIK*.
- Domínguez Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva Gómez, R., & Lapedra Alcamí, R. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1056–1082. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0050>
- Dursun, İ. E., & Osman Bilgivar, O. (2022). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teacher Performance and Organizational Happiness International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory

- and Practice The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teacher Performance and Organizational Happiness. *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice*, 2022(1), 12–25. <https://doi.org/10.52380/ijedal.2022.1.7>
- Emborg, J., Daniels, S. E., & Walker, G. B. (2020). A Framework for Exploring Trust and Distrust in Natural Resource Management. *Frontiers in Communication*, 5. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00013>
- Fauzi, A., & Pradipta, I. W. (2018). Research methods and data analysis techniques in education articles published by Indonesian biology educational journals. *JPBI (Jurnal Pendidikan Biologi Indonesia)*, 4(2), 123–134. <https://doi.org/10.22219/jpbi.v4i2.5889>
- Friedrich, B., & Mason, O. J. (2018). Applying Positive Psychology Principles to Soccer Interventions for People with Mental Health Difficulties. *Psychology*, 09(03), 372–384. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.93023>
- Handayani, S., Sugiharto, D. Y. P., Sutarto, J., & Kardoyo. (2020). The role of smart working in mediating participatory altruistic leadership, competence, quality knowledge in learning performance of lecturers in higher education. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 346–352. <https://doi.org/10.5430/IJHE.V9N5P346>
- He, Y., & Wei, X. (2022). Preventing Knowledge Hiding Behaviors Through Workplace Friendship and Altruistic Leadership, and Mediating Role of Positive Emotions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.905890>
- Hestingsih, E., Kusumiati, R. Y. E., Kristen, U., & Wacana, S. (2022). Hubungan antara Grit dengan Subjective Well-Being pada Guru Honorer. 7(2), 0–00.
- Hur, S.-B., An, D.-S., & Cho, H.-D. (2017). The Impact of Corporate Image on Employees' Altruistic Behavior in Franchise Industry: Mediating Role of Organizational Trust and Affective Commitment. In *Korean Journal of Franchise Management* (Vol. 8, Issue 4).
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22001>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22001>
- Kainulainen, S., Saari, J., & Veenhoven, R. (2018). Life-satisfaction is more a matter of feeling well than having what you want. Tests of Veenhoven's

- theory. *International Journal of Happiness and Development*, 4(3), 209. <https://doi.org/10.1504/ijhd.2018.10014874>
- Karmilasari, Y., & Rahmat, A. (2022). Perilaku Altruistic Pemimpin dan Kebahagiaan di Tempat Kerja: Mekanisme Kemampuan Belajar Organisasi. *Bisnis Terapan*, 4(2), 129–140.
- Khurram Khan. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5(35). <https://doi.org/10.5897/ajbmx11.020>
- Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2015). Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Egoistic and Altruistic Motivations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(2), 129–148. <https://doi.org/10.1177/1548051814535638>
- Luh, N., & Dewi, K. P. (2020). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED WORK SATISFACTION IN AGRICULTURE AND FOOD SERVICES, BADUNG REGENCY. *IJSEGCE*, 3(2). <https://doi.org/10.1234/ijsegce.v3i2.153>
- Luvi Juliandi. *Altrustik leadership and happiness work*.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271–295. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212>
- martin seligman. (2016). *Authentic_Happiness_by_Martin_E_P*. *Academia.Edu*.
- Meriam Oriliand Matheos, Dan, E., Universitas, B., & Ratulangi, S. (n.d.). *Faktor-Faktor Determinan Kebahagiaan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Manado)* Meriam Oriliand Matheos.
- Mineo, D. L. (2014). The Importance of Trust in Leadership. In *Research Management Review* (Vol. 20, Issue 1).
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3(1), 59–69. <https://doi.org/10.1080/21515581.2013.771507>
- Nappi, V., & Kelly, K. (2018). *Key Performance Indicators and Dimensions for the Innovation Process*.
- Nurul Rosyida. (2018). *Pengaruh Happiness, Spiritualitas Di Tempat Kerja, Dan Faktor Demografi Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

- Edeh, Friday Ogbu; Ugwu, Joy Nonyelum; Udeze, Chimeziem C. G.; Chibuikwe, Osueke Nelson; Ogbu, Victoria Onya. (2019). Understanding Performance Management, Performance Appraisal And Performance Measurement. Global Research Network : American Journal of Economic and Business Management. 2 (4) : 129-146
- Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. In *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470666845>
- Rahmawati, R., Widowati, D. N., Si, M., Maesaroh, D., Jurusan, M. S., Publik, A., Profesor, J., & Soedarto, H. (n.d.). "Analisis Kinerja Organisasi Seksi Pendapatan Lain-Lain Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pemalang (Studi Pelaksanaan Pengalihan Kebijakan PBB-P2) Universitas Diponegoro.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 633–649. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0345>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 633–649. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0345>
- Sosik, J. J., Jung, D., & Dinger, S. L. (2009). Values in authentic action: Examining the roots and rewards of altruistic leadership. *Group and Organization Management*, 34(4), 395–431. <https://doi.org/10.1177/1059601108329212>
- Algaraawi, Mohammed Thabit & Naji, Huda Abdel Amir. (2023). Strategic Persuasion As A Mediating Variable Between Altruistic Leadership And High Performance Of Employees: An Analytical Study. *Russian Law Journal*. 11 (10) : 467-489
- Syaifi, H., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. (2019). Hubungan Antara Kebahagiaan Di Tempat Kerja Dengan Kinerja Karyawan KFC Di Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5773–5782.
- Wart, M. Van. (2012). *The Role of Trust in Leadership*. <https://doi.org/10.2307/41506787>
- Weiss-Sidi, M., & Riemer, H. (2023). Help others—be happy? The effect of altruistic behavior on happiness across cultures. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1156661>