

**MODEL KINERJA PEGAWAI BERBASIS KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BEBAN KERJA DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KPP MADYA DUA SEMARANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Susilo Sumantri

NIM. 20402300385

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

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**MODEL KINERJA PEGAWAI BERBASIS KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BEBAN KERJA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KPP MADYA DUA SEMARANG**

Disusun oleh
Susilo Sumantri
NIM. 20402300385

Telah disetujui Oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, Februari 2025

Pembimbing,



Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2025.02.08
07:39:19 +07'00'

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

NIK 210499043

LEMBAR PENGUJIAN

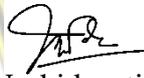
MODEL KINERJA PEGAWAI BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BEBAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KPP MADYA DUA SEMARANG

Disusun oleh:
Susilo Sumantri
NIM. 20402300385

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
15 Februari 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

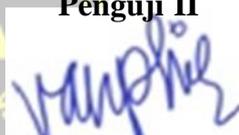
Pembimbing


Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2025.02.18
05:20:28 +07'00'
Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

Penguji I


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

Penguji II


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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
tanggal 15 Februari 2025.

Ketua Program Pascasarjana


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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Susilo Sumantri
NIM : 20402300385
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Kinerja Pegawai Berbasis Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kpp Madya Dua Semarang “, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025

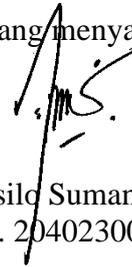
Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2025.02.18
05:20:47 +07'00'

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043



Susilo Sumantri
NIM. 20402300385

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Susilo Sumantri
NIM : 20402300385
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

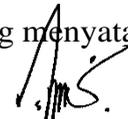
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Model Kinerja Pegawai Berbasis Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kpp Madya Dua Semarang**

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

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

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan



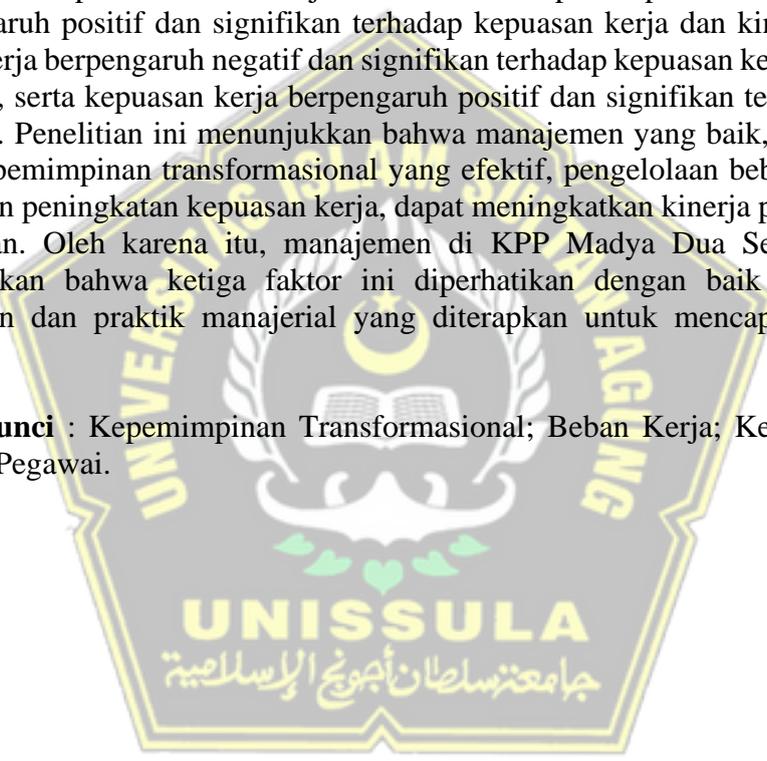
Susilo Sumantri
NIM. 20402300385

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan sample yang terdiri dari pegawai kantor tersebut sebanyak 109 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala interval dengan rentang skor 1 hingga 5. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen yang baik, dengan fokus pada kepemimpinan transformasional yang efektif, pengelolaan beban kerja yang tepat, dan peningkatan kepuasan kerja, dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Oleh karena itu, manajemen di KPP Madya Dua Semarang perlu memastikan bahwa ketiga faktor ini diperhatikan dengan baik dalam setiap kebijakan dan praktik manajerial yang diterapkan untuk mencapai hasil yang optimal.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional; Beban Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai.

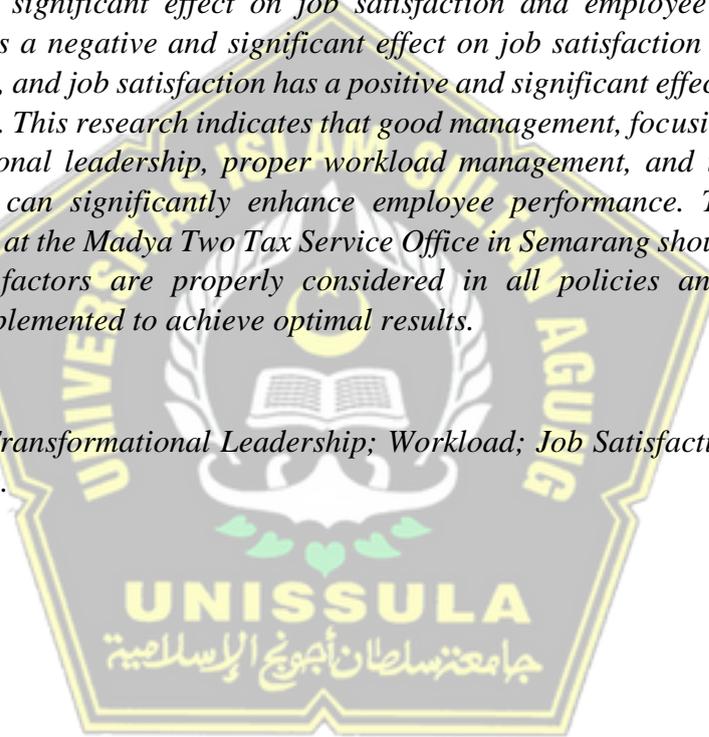


ABSTRACT

This study aims to examine the role of transformational leadership, workload, and job satisfaction on employee performance at the Madya Two Tax Service Office in Semarang. This research uses an explanatory research method with a sample consisting of 109 employees from the office. The sampling technique was carried out using a census method, so the entire population became the research sample. Data were collected through questionnaires using an interval scale with a score range of 1 to 5. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach.

The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, workload has a negative and significant effect on job satisfaction and employee performance, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. This research indicates that good management, focusing on effective transformational leadership, proper workload management, and improving job satisfaction, can significantly enhance employee performance. Therefore, the management at the Madya Two Tax Service Office in Semarang should ensure that these three factors are properly considered in all policies and managerial practices implemented to achieve optimal results.

Keywords: Transformational Leadership; Workload; Job Satisfaction; Employee Performance.



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan memanjatkan puja dan puji syukur kehadirat Tuhan yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“MODEL KINERJA PEGAWAI BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BEBAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KPP MADYA DUA SEMARANG”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan Tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

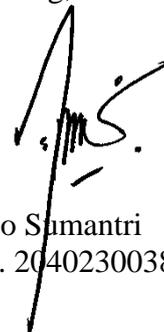
1. Prof. Dr. Gunarto SH MH, selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
3. Prof. Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar dan bijaksana dalam memberikan arahan serta masukan yang sangat membantu dalam penyusunan Tesis.

4. Bapak dan Ibu dosen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan waktu, tenaga dan ilmunya selama penulis mengikuti perkuliahan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
5. Karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
6. Istri dan anak serta orang tua saya yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen atas kebersamaan dan berjuang bersama dalam menempuh perkuliahan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah tulus dan ikhlas memberikan doa dan motivasi sehingga dapat terselesaikannya Tesis ini.

Akhir kata penulis berharap agar Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, KPP Madya Dua Semarang dan juga bagi para peneliti selanjutnya.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 15 Februari 2025

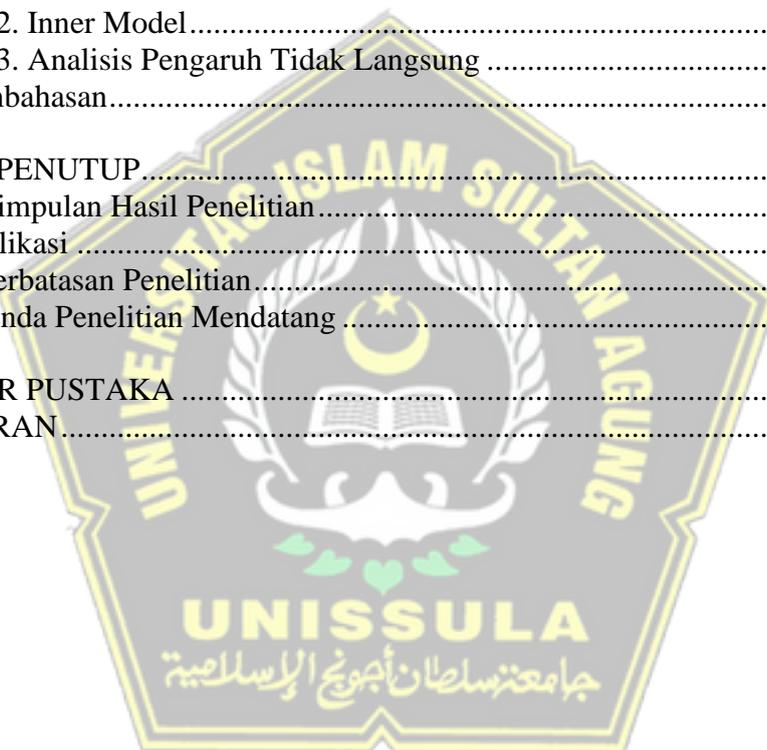


Susilo Sumantri
NIM. 20402300385

DAFTAR ISI

JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah Penelitian	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kinerja Pegawai	10
2.2 Kepuasan Kerja	13
2.3 Kepemimpinan Transformasional	17
2.4 Beban Kerja	21
2.5 Hubungan Antar Variabel	25
2.6 Model Empirik Penelitian	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
4.1 Jenis Penelitian	33
4.2 Jenis dan Sumber Data	33
3.2.1. Jenis Data	33
3.2.2. Sumber Data	34
4.3 Populasi dan Sampel	34
3.3.1. Populasi	34
3.3.2. Sampel	35
4.4 Definisi Konsep dan Definisi Operasional Vriabel	35
3.4.1 Definisi Konsep	35
3.4.2 Definisi Operasional	36
4.5 Metode Pengumpulan Data	38
4.6 Metode Analisis Data	39
3.6.1 Analisis Deskriptif	40
3.6.2 Analisa Kuantitatif	41
3.6.3 Langkah – langkah Permodelan Persamaan Struktural	42
3.6.4 Uji Kecocokan <i>Outer Model</i>	43
3.6.4.1 Uji Validitas	43
3.6.4.2 Uji Realibilitas	44

3.6.5 Uji Kecocokan <i>Inner Model</i>	44
3.6.5.1 Uji Multikoleniaritas (VIF).....	45
3.6.5.2 R-Square Test.....	46
3.6.5.3 Q-Square Test.....	47
3.6.5.4 Path Coefficient Test.....	47
3.7 Uji Hipotesis	48
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	49
4.1 Deskripsi Responden	49
4.2 Analisis Deskriptif	52
4.3 Analisis Data	58
4.3.1. Outer Model	58
4.3.2. Inner Model.....	64
4.3.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung	68
4.4 Pembahasan.....	70
BAB V PENUTUP.....	77
5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian.....	77
5.2 Implikasi	78
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	79
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	79
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	87



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Semarang	5
Tabel 1.2 Riset GAP	6
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Konseptual Variabel.....	37
Tabel 4.1 Usia Responden	49
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	50
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.....	51
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden.....	51
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	54
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Beban Kerja.....	55
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	56
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	57
Tabel 4.9 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i>	60
Tabel 4.10 <i>Cross Loading</i>	61
Tabel 4.11 <i>Average Variant Extracted</i>	62
Tabel 4.12 <i>Cronbach Alpha</i>	62
Tabel 4.13 <i>Nilai VIF Variabel Konstruk</i>	63
Tabel 4.14 <i>R Square Adjusted</i>	65
Tabel 4.15 <i>Original Sample, T-Statistic dan P Value</i>	66
Tabel 4.16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	69



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	33
Gambar 4.1 Outer Model	59
Gambar 4.2 Inner Model	64



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan sebuah aset dalam setiap organisasi. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai kinerja terbaik. Selain faktor keterampilan serta keahlian, membangun perilaku kondusif pegawai juga perlu dilakukan oleh manajemen untuk memperoleh kinerja terbaik (Scott & Pandey, 2005). Menurut Nasrullah et al., (2017), kinerja menjadi faktor penting untuk mendapatkan output pegawai maksimal. Sedangkan menurut Ahmudi et al., (2018), kinerja merupakan perilaku pegawai dengan kriteria yang perusahaan miliki untuk dilakukan setiap pegawai agar tercapai tujuan perusahaan. Menurut Ivancevich et al. (2008), performance is the desired result of behavior (Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Kinerja pegawai adalah suatu hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama – sama dengan maksud untuk menghasilkan hal – hal tertentu, apakah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung (Ainswort et.al. 2007).

Pada dasarnya, setiap perusahaan merupakan tempat penampungan berbagai potensi manusia dalam upaya bekerjasama, berinteraksi, saling membutuhkan serta tersusun pada suatu struktur guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. SDM adalah faktor paling utama pada sebuah perusahaan dilihat dari berbagai faktor lain

selain modal usaha. Dengan demikian pengelolaan terhadap SDM wajib dilakukan secara maksimal sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pegawai yang dimiliki, keberadaan pemimpin serta yang dipimpinnya mempunyai tujuan bahwa semua aktifitas perusahaan bisa terlaksana secara lancar, sebab ada penggerak serta pihak yang bisa digerakan. Organisasi atau instansi dituntun untuk mempunyai pimpinan yang bisa memberikan dorongan serta motivasi pada pegawai yang dipimpinnya dalam bekerja secara maksimal. Keberadaan pemimpin dalam sebuah perusahaan sangat penting, kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi pegawai sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan sebagai wujud kepemimpinannya disebut gaya kepemimpinan, sehingga hal itu menjadi kunci utama suatu perusahaan untuk terciptanya lingkungan kerja yang ideal. Karakteristik seorang pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang pasti berbeda-beda, oleh karena itu pengaruh gaya kepemimpinan menjadi faktor penentu adanya peningkatan atau penurunan kinerja pegawai. Kinerja menjadi bukti keberhasilan dan sebagai tolak ukur bagi organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang melihat dimana pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi, tetapi telah banyak penelitian empiris ini diformulasikan oleh Bass, (1985 - 1996). Menurut Andreas Lako (2004) Upaya

menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi, membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.

Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati 2003).

Faktor lain yang tidak kalah penting yaitu Beban Kerja. Beban kerja merupakan aspek pokok yang sangat penting dalam proses bekerja yang dimana sangat berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku seorang karyawan disaat karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Menurut Dhania (2012) menyebutkan beban kerja juga adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan keahlian tertentu dimana baik secara fisik dan psikis selain itu beban kerja juga merupakan bagian terpenting dalam menyelesaikan masalah kerja yang

akan di hasilkan oleh perusahaan berdampak bagi karyawan itu sendiri.

Menurut Soleman (2011) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil antara volume kerja dan norma waktu. Moekijat (2014) beban kerja adalah volume hasil pekerjaan yang memperlihatkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah karyawan dalam suatu belahan tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun beban kerja mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat ataupun kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang karyawan menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Beban kerja harus diperhatikan oleh suatu perusahaan karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu.

KPP Madya Dua Semarang merupakan instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang bernaung di bawah Kementerian Keuangan. Dalam pelaksanaan tugasnya, KPP Madya Dua Semarang diberikan target sesuai dengan fungsi Direktorat Jenderal Pajak. Fungsi tersebut antara lain penerimaan pajak, kepatuhan pelaporan, edukasi dan pelayanan perpajakan, penegakan hukum, pengolahan data, pengelolaan SDM, kinerja organisasi, dan pengelolaan keuangan. Seorang Kepala Kantor Pelayanan Pajak, dituntut untuk dapat memenuhi tujuan organisasi sesuai lingkup masing masing. KPP Madya Dua Semarang terdiri dari 111 pegawai yang terdiri dari pelaksana, pejabat struktural, Pejabat Fungsional dan Kepala KPP Madya Dua Semarang. Sasaran organisasi tersebut diterjemahkan ke

dalam target yang wajib dipenuhi kepala kantor, baik secara personal maupun secara kolektif. Bentuk dari target tersebut adalah Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang capaiannya diawasi oleh kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak. Capaian NKO dari KPP Madya Dua Semarang dapat dilihat pada tabel sebagaimana berikut:

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Semarang

No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	TAHUN 2023		TAHUN 2022	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	<i>Stakeholder Perspective</i>	100%	106,78%	100%	105,23%
2	<i>Customer Perspective</i>	100%	98,23%	100%	110,36%
3	<i>Internal Process Perspective</i>	100%	117,74%	100%	116,39%
4	<i>Learning and Growth Perspective</i>	100%	114,13%	100%	109,14%
	Capaian NKO	100%	109,65	100%	110,20

Sumber: Laporan Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Semarang Tahunan

Dari Tabel 1.1 dapat kita lihat bahwa Secara kolektif capaian NKO di tahun 2022 mencapai 110,20%, dan pada tahun 2023 capaian kantor telah mencapai 109,65%. Beberapa Sasaran Strategis yang mengalami kenaikan yaitu *Stakeholder Perspective* dan *Internal Process Perspective*. Namun terdapat juga Sasaran Strategis yang mengalami penurunan yaitu *Customer Perspective* dan *Learning and Growth Perspective*. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kenaikan dan penurunan Sasaran Strategis NKO KPP Madya Dua Semarang, sehingga perlu diteliti lebih lanjut seberapa signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja yang diterima oleh setiap pegawai.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, penulis menemukan perbedaan hasil penelitian terkait hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan Beban Kerja terhadap kinerja. Tabel 1.2 menyajikan hasil penelitian terdahulu:

Tabel 1.2
Research GAP

No	Isue Gap	Hasil Penelitian	Peneliti (Tahun)
1.	Terdapat Hasil Penelitian yang inkonsistensi mengenai pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja	Ropinov, Saputro (2021)
		Variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja	Guntur Adi Nugroho, Ida Ayu Kade Raccmawati K (2023)
2.	Terdapat hasil penelitian yang inkonsistensi mengenai beban kerja terhadap kinerja	Variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Bruggen, (2015), Sumiyati et al.,(2021)
		Variabel beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Johari(2018), Saifuddin & Claudia (2021)

Sumber: Dari berbagai penelitian terdahulu.

Pada tabel 1.2 dapat kita lihat terdapat perbedaan hasil atas hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dari penelitian yang terdahulu. Untuk itu peneliti menggunakan variabel intervening kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja pegawai (Difayoga & Yuniawan, 2015). Hal ini karena pegawai yang puas akan selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan dan hasil

kerjanya agarselalu menunjukkan performa terbaik. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh pegawai akan meningkatkan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Sehingga perusahaan harus lebih berupaya dalam meningkatkan kepuasan kerjanya untuk mendorong peningkatan kinerja yang lebih baik (Afrizal et al., 2014). Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Dari paparan di atas mengemukakan bahwa latar belakang permasalahan yang dihadapi oleh KPP Madya Dua Semarang adalah terdapat kenaikan dan penurunan Sasaran Strategis , sehingga perlu diteliti lebih lanjut seberapa signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja yang diterima oleh setiap pegawai serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*). Selain adanya fenomena sosial dan *research gap*, Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya meningkatkan capaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Dua Semarang melalui variabel gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan kepuasan kerja.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai ?

4. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai ?
6. Bagaimana kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
7. Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan pada KPP Madya Dua Semarang sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai;
2. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai;
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai;
4. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai;
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai;
6. Menganalisis mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai;
7. Menganalisis mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis / akademis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai yaitu dengan membandingkan teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dengan fakta yang ada di lapangan.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberi bermanfaat bagi Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya dan KPP Madya Dua Semarang pada khususnya dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi pada KPP Madya Dua Semarang. Memberikan masukan yang berarti bagi pimpinan KPP Madya Dua Semarang dalam meningkatkan kinerja pegawainya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Henry, 2003). Kinerja yang optimum akan tercapai jika organisasi dapat memilih pegawai yang memiliki motivasi dan kecakapan yang sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka agar dapat bekerja secara maksimal. Sedangkan Prawirosentono & Primasari, (2015) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma yang berlaku.

Hamali, (2016) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari:

1. Faktor internal pegawai

Adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika pegawai berkembang. Faktor-faktor bawaan bisa berupa bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh dari proses berkembang misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Faktor internal tersebut menentukan kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi kinerja pegawai; dan

sebaliknya semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.

2. Faktor lingkungan internal organisasi

Pegawai dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi dimana dia berada. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas pegawai.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Hanafi, (2016) penilaian dan pengukuran kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu:

1. Kualitas (Mutu)

Pengukuran kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Pegawai yang mempunyai kinerja yang baik akan menghasilkan suatu produk dan hasil pekerjaan yang memiliki kualitas bagus, sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (Jumlah)

Pengukuran kinerja pegawai dapat dilihat dari kuantitas yang dihasilkan.

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dan dapat ditunjukkan dalam bentuk jumlah unit, atau jumlah kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (Tenggat Waktu)

Beberapa jenis pekerjaan diberikan tenggat waktu dalam penyelesaiannya, artinya ada batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Pada jenis pekerjaan tertentu semakin sedikit waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, semakin baik kinerjanya begitupun sebaliknya semakin banyak waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

Chen & Silverthorne, (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis ukuran kinerja antara lain:

1. Ukuran tingkat output. Dapat berupa jumlah penjualan selama periode waktu tertentu, produksi sekelompok pegawai yang melapor kepada manajer, dan seterusnya.
2. Jenis ukuran kinerja kedua melibatkan penilaian individu oleh orang lain selain orang yang kinerjanya sedang dipertimbangkan.
3. Jenis ukuran kinerja ketiga adalah *self-appraisal* dan *self-ratings*. Manfaat penerapan teknik *self-appraisal* dan *self-ratings* berguna dalam mendorong pegawai untuk mengambil peran aktif dalam menetapkan tujuannya sendiri. Dengan demikian, kinerja mengukur tingkat pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang menilai.

Yozgat et al., (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa ada enam indikator dalam mengukur kinerja yaitu: Kuantitas pekerjaan yang telah dicapai;

Kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan; Penilaian potensi kinerja antara rekan kerja; Hubungan dengan pelanggan; Manajemen waktu, kemampuan perencanaan dan manajemen pengeluaran; Pengetahuan tentang produk yang dihasilkan; produk pesaing dan kebutuhan pelanggan. Sedangkan Bruggen, (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja didefinisikan sebagai kinerja kuantitatif dan kualitatif. Kualitas kinerja mencakup fakta seberapa baik pekerjaan telah dilakukan, dan kuantitas termasuk volume output yang dihasilkan oleh individu.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah variabel untuk mengukur perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka (Locke, 1976). Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pegawai menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja telah dipelajari secara luas sebagai penyebab potensial dari perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan sumber hasil yang penting bagi individu dan organisasi (Bowling & Hammond, 2008). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, tergantung bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2006). Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaannya serta pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2005). Mengacu pada definisi kepuasan kerja tersebut, tampak bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaannya yang lain

(Kreitner & Kinicki, 2014).

Kreitner & Kinicki, (2014) menyatakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

- a. Pekerjaan itu Sendiri. Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Pekerjaan yang menarik dan menantang serta menjanjikan perkembangan karier merupakan hal paling penting untuk pegawai muda dan tua, yang dapat secara langsung mempengaruhi kepuasannya.
- b. Gaji. Upah dan gaji tergolong dua hal yang cukup signifikan, tetapi juga kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Pegawai melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.
- c. Promosi. Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tingkat kepuasannya tidak setinggi tingkat kepuasan orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.
- d. Pengawasan. Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada

pegawai. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja pegawai, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Partisipasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Dalam banyak kasus, cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Iklim partisipasi yang diciptakan penyelia memiliki efek yang lebih signifikan pada kepuasan pekerja daripada partisipasi pada keputusan tertentu.

- e. Kelompok Kerja. Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.
- f. Kondisi Kerja. Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus, misalnya tempat bersih dan lingkungan menarik, individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk, misalnya udara panas dan lingkungan bising, individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan Herzberg (2013) dalam Nurahmah et al., (2019) kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

1. Motivation factors

Motivation factor terdiri dari prestasi, penghargaan, promosi, jenis pekerjaan dan tanggung jawab.

2. Maintenance factors.

Adapun maintenance factor terdiri dari kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan interpersonal, gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Hanafi (2016) menyatakan bahwa indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1. Hubungan dengan rekan kerja

Indikator hubungan dengan rekan kerja ini Hanafi (2016) membuat ukurannya menjadi:

1. Komunikasi dengan rekan kerja
2. Perhatian rekan kerja
2. Supervisi/ Hubungan dengan atasan/pimpinan

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi.

3. Kondisi kerja

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada pegawai.

4. Pekerjaan

Adanya tingkat kesulitan dalam pekerjaan akan mempengaruhi kepuasan pada pegawai terhadap pekerjaannya.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab terkait dengan rasa dan aksi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator dalam tanggung jawab oleh Hanafi (2016) dibagi menjadi:

1. menyelesaikan tugas sampai akhir
2. mematuhi aturan

6. Gaji dan Keuntungan dalam Bidang Finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika pegawai merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilannya, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. Indikator Gaji dibagi dalam dua point yaitu:

1. Gaji / insentif sesuai dengan peranan / posisi
2. Gaji / insentif sesuai dengan beban kerja.

2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori situasi, merupakan kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membawa pembaharuan

dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas, Visi dalam arti sebenarnya adalah mimpi masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Setiap pemimpin harus memiliki inspiration (memberi inspirasi), strategy orientation (orientasi jangka panjang), integrity, organizational sophisticated (memahami dan berorganisasi dengan canggih), dan nurturing (memelihara keseimbangan dan keharmonisan dengan bawahan atau karyawan lainnya agar betah dan semangat bekerja dengannya) (Usman,2009:296).

Usman (2009:333) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformational). Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita. Lebih lanjut Usman (2009:328) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja pola perilaku kepemimpinan yang seperti ini diharapkan berpengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Indrayanto, et al (2013) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk terlibat, berkomitmen, dan memiliki visi serta tujuan bagi organisasi mereka, mendorong pengikut menjadi inovatif di dalam memecahkan masalah organisasi, dan mendukung pengikut untuk memiliki kompetensi dalam kepemimpinan melalui pembinaan dan pengawasan. Kepemimpinan transformasional menurut Northouse (2013:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut.

Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati 2003).

Bass (diacu dalam Yukl, 2010) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya yaitu dengan :

- a. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha dan berkinerja lebih baik,
- b. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi; dan
- c. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian kali ini merupakan gaya kepemimpinan transformasional, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional dirasa mampu menjawab masalah penelitian yaitu peningkatan kinerja pegawai di instansi KPP Madya dua Semarang.

Menurut Bass (1990, diacu dalam Yukl, 2010) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a. Inspirasional
Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.
- b. Kharisma
Kharisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.
- c. Stimulus Intelektual
Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan

permasalahan.

d. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

Menurut Robbins & Judge (2013:383) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a. Pengaruh ideal (Idealized Influence),
- b. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation),
- c. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation),
- d. Konsiderasi Individual (Individualized Consideration).

Teori yang dijadikan acuan utama teori kepemimpinan transformasional didalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Northouse. Northouse (2013:176) menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikut.

2.4 Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh organisasi karena berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ada di dalamnya (Bruggen, 2015). Beban kerja mengacu pada semua kegiatan yang melibatkan waktu karyawan yang dihabiskan dalam melakukan profesional tugas, tanggung jawab dan kepentingan di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak

langsung (Johari et al., 2018). Sedangkan Schultz & Schultz, (2006) mendefinisikan bahwa beban kerja adalah banyaknya suatu pekerjaan pada suatu waktu atau mengerjakan pekerjaan yang terlampau sulit bagi karyawan. Beban kerja yang harus dilaksanakan pegawai hendaknya merata, sehingga dapat dihindari adanya pegawai yang memiliki beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit (Sutarto, 2006). Menurut Sunyoto, (2012) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri pegawai sehingga memicu stres. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut, kecepatan kerja, volume kerja yang terlalu tinggi dan sebagainya.

Tarwaka, (2011) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain sebagai berikut:

1. Faktor eksternal, seperti:

- a. Tugas - tugas yang dikerjakan yang bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas - tugas yang bersifat mental seperti pekerjaan yang kompleks, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan;
- b. Organisasi dalam pekerjaan seperti lamanya waktu bekerja, waktu untuk beristirahat, pergantian shift kerja, sistem pemberian upah, struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c. Lingkungan dalam bekerja adalah lingkungan kerja fisik (kebisingan, penerangan), lingkungan kimiawi (debu, polusi), lingkungan kerja biologis (parasit, virus) dan lingkungan kerja psikologis (penempatan lingkungan kerja).

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam pekerja yang muncul akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi itu disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara obyektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh organisasi karena berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang ada di dalamnya (Bruggen, 2015). Beban kerja mengacu pada semua kegiatan yang melibatkan waktu karyawan yang dihabiskan dalam melakukan profesional tugas, tanggung jawab dan kepentingan di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung (Johari et al., 2018). Sedangkan Schultz & Schultz, (2006) mendefinisikan bahwa beban kerja adalah banyaknya suatu pekerjaan pada suatu waktu atau mengerjakan pekerjaan yang terlampau sulit bagi karyawan. Beban kerja yang harus dilaksanakan pegawai hendaknya merata, sehingga dapat dihindari adanya pegawai yang memiliki beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit (Sutarto, 2006). Menurut Sunyoto, (2012) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri pegawai sehingga memicu stres. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut, kecepatan kerja, volume kerja yang terlalu tinggi dan sebagainya.

Beban kerja merupakan sebuah proses yang dilakukan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan atau kelompok jabatan yang

dilaksanakan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu yang berhubungan dengan indikatornya (Nabawi, 2019). Indikator tersebut antara lain:

1. Target yang harus dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, sehingga dapat disimpulkan indikatornya: target yang harus dicapai

2. Kondisi pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti harus bekerja diluar jam kerja untuk mendatangi wajib pajak dan menyelesaikan pekerjaan lainnya, sehingga indikator kondisi pekerjaan terdiri dari:

- a. Penyelesaian tugas di luar jam kantor
- b. Batasan waktu yang telah ditetapkan

3. Standart pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, sehingga indikator standart pekerjaan terdiri dari:

- a. banyaknya pekerjaan
- b. tingkat kesulitan

Tamaela et al., (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa beban kerja yang berlebihan merupakan bagian dari keseluruhan konsep beban kerja. Pada

dasarnya beban kerja terdiri dari empat dimensi. Keempat dimensi tersebut adalah kelebihan beban kuantitatif, beban berlebih kualitatif, beban kurang kuantitatif dan beban kurang kualitatif.

2.5 Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Teori motivasi dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai kepuasan. Salah satunya yaitu faktor eksternal, gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor eksternal yang mampu mendorong tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ade Novita Pramodatiara (2023) dan Padmo Wibowo (2023), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut berarti bahwa kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan, dimana gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebuah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin guna mencapai visi dan misi organisasi. Salah satu visi dan misi organisasi yaitu tercapainya kinerja organisasi yang optimal. Apabila kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai baik, maka pegawai akan lebih bersemangat dan terarah dalam bekerja sehingga kinerja akan

meningkat. Begitu pula sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai rendah maka pegawai tidak mendapat kontrol dan semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya dapat menurun.

Kepemimpinan Transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang melihat dimana pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi, tetapi telah banyak penelitian empiris ini diformulasikan oleh Bass, (1985 - 1996). Menurut Andreas Lako (2004) Upaya menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi, membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rapinov, Saputro (2021) mendapatkan bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai UMKM di Kabupaten Demak. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan Ristina Sitio (2014) juga menunjukkan hal yang sama. Sehingga peneliti dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja muncul dari interaksi antara tuntutan beban kerja tugas yang digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, dan persepsi pekerja. Sebuah studi yang dilakukan oleh Mustapha & Yu Ghee, (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beban kerja harian, karyawan lebih puas ketika diberikan beban kerja yang lebih rendah. Hal ini sesuai dengan penelitian Ketut Sudiarditha & Margaretha, (2019) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja semakin berpengaruh terhadap penurunan kepuasan kerja karyawan.

H3 : Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Optimal atau tidaknya sebuah kinerja pegawai dalam sebuah organisasi atau instansi, dipengaruhi oleh beban kerja yang didapatkan oleh pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan studi yang telah dilakukan oleh Bruggen, (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara beban kerja dan kinerja. Gagasan tersebut juga sejalan dengan temuan empiris yang ditemukan oleh Patta & Firman, (2021) yang mengatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Target pekerjaan harus sama dan seimbang dengan kemampuan serta kapasitas pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas et al., (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara beban kerja fisik dan beban kerja mental terhadap kinerja.

H4 : Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan pegawai terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Dalam setiap unit kerja dalam organisasi, sangat penting untuk menilai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dalam perilaku organisasi yang pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi (Lannoo & Verhofstadt, 2016). Ini karena pegawai yang sangat puas akan mengungguli rekan-rekan mereka yang tidak puas (Yuen et al., 2018). Banyak penelitian yang menyatakan bahwa pegawai yang puas cenderung hadir di tempat kerja (yaitu absensi rendah), membuat lebih sedikit kesalahan (yaitu kualitas), lebih produktif, dan memiliki niat yang lebih kuat untuk bertahan di organisasi (Sánchez- Beaskoetxea & Coca García, 2015). Menurut penelitian Omar et al., (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Dharmanegara et al., (2016) juga menyatakan bahwa kepuasan kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Salah satu teori yang mendasarkan diri dengan gaya kepemimpinan adalah teori model kontingensi dari Fiedler. Menurut Fiedler (dalam Stoner, 1973) gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anak buah, apakah pemimpin lebih mementingkan tugas (task-oriented) ataukah lebih memeltingkan hubungan (relationship oriented). Hasil penelitian Syarif Hidayat, dkk (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan Gaya Kepemimpinan yang baik, akan menciptakan kepuasan kerja yang baik dalam diri pegawai. Pegawai yang puas dalam pekerjaannya, dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dan produktif. Di sisi lain, meskipun ada pegawai dengan gaya kepemimpinan bagus namun gaya kepemimpinan atasannya kurang baik maka akan mempengaruhi kepuasannya dalam pelaksanaan pekerjaannya setiap hari. Saat kepuasan kerja turun, motivasi bekerjanya akan menurun dan akhirnya produktivitas dan kinerjanya menurun. Kepuasan kerja menjadi mediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Perkembangan teori dua faktor Herzberg yang membagi factor menjadi eksternal dan internal. Faktor yang pertama yaitu motivator, dapat memacu

seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Terpenuhinya faktor ini menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi tidak akan mengakibatkan kepuasan. Faktor motivator menyentuh manusia melalui rasa senang dan tidak senang bekerja dan dapat menurunkan atau meningkatkan produktivitas kerja sehingga mempengaruhi kinerja pegawai tersebut (Andriani & Widiawati, 2017). Berdasarkan dari pemaparan diatas, maka peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ketut Sudiarditha & Margaretha, (2019) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja dengan membagi pekerjaan secara merata dan adil berdasarkan latar belakang pendidikan dan kemampuan. Karyawan membangun kerjasama karyawan sehingga pekerjaan apapun akan mudah jika dilakukan bersama-sama. Kemudian dari segi gaji dan tunjangan akan sangat berpengaruh. Beban kerja yang banyak dengan gaji yang sesuai akan mempengaruhi kinerja karyawan.

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja karyawan.

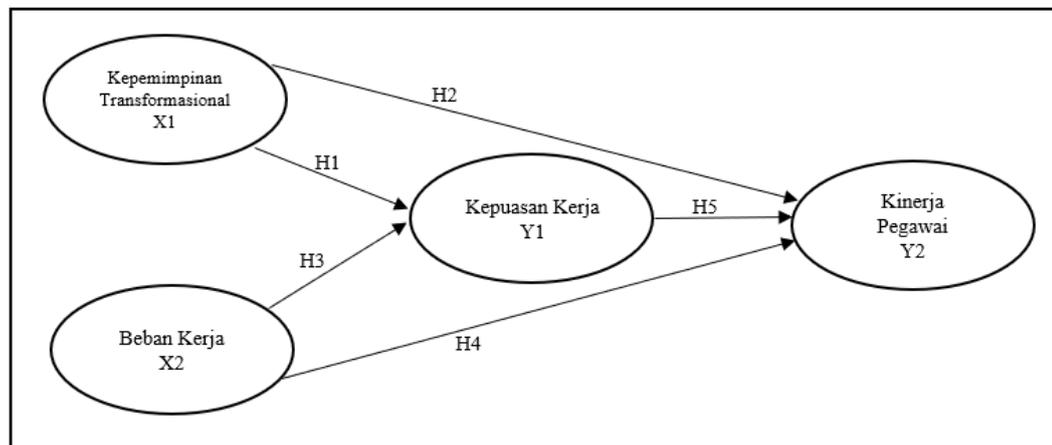
2.6 Model Empirik Penelitian

Di setiap waktu tertentu sebuah instansi pasti melakukan sebuah evaluasi kerja guna dapat mengetahui kinerja masing-masing pegawai, salah satu indikasi guna mengukur Kinerja Pegawai yaitu melalui prestasi kerja. Namun permasalahan yang terjadi selama ini bahwa kinerja pegawai belum optimal. Kurang optimalnya

kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa hal antara lain gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja dan kepuasan kerja. Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati 2003). Kemudian faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Kemudian faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja, penelitian yang dilakukan oleh Bruggen, (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan bentuk U terbalik antara beban kerja dan kinerja pegawai. Kinerja pegawai akan berada pada titik tertinggi apabila beban kerja sedang (normal), namun kinerja pegawai akan menurun jika beban kerja rendah dan tinggi. Sehingga keseimbangan beban kerja harus selalu dijaga oleh organisasi. Jangan sampai kinerja pegawai menurun karena beban kerja pegawai terlalu rendah ataupun terlalu tinggi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, menurut

Omar et al., (2020) bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Untuk itu organisasi / instansi perlu mendorong pegawai mereka dan berusaha untuk menjaga kepuasan pekerjaan sepanjang waktu. Hal tersebut akan membantu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai sepanjang waktu. Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sesuai pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Dikembangkan dari berbagai penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono, (2017) *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti menggunakan metode penelitian *explanatory* adalah untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penilaian kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2017), metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti populasi atau sample tertentu. Pengumpulan datanya menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan metode penilaian kuantitatif dikarenakan data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen dengan variabel dependen, seberapa kuat pengaruh antar variabel tersebut dan menunjukkan hubungan antar variabel.

3.2.2. Sumber Data

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena dengan adanya sumber data, peneliti akan mendapatkan tempat atau sumber yang dapat digunakan untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari responden atau sumbernya melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, yaitu pegawai KPP Madya Dua Semarang. Arikunto (2006) mengartikan responden penelitian dengan subjek penelitian. Jadi subjek penelitian adalah orang yang diminta untuk memberikan keterangan tentang fakta dan pendapat terhadap tema tertentu. Disebutkan juga jika subjek penelitian adalah subjek yang akan dituju untuk digali atau diteliti oleh peneliti. Dengan kata lain, subjek penelitian atau responden sebagai sumber informasi yang akan digali informasi, digali data dan fakta yang mereka ketahui.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah pegawai dari mulai pelaksana sampai dengan pimpinan yang berjumlah 111 orang atau semua pegawai KPP Madya Dua Semarang, jumlah

tersebut terdiri:

1. Kepala Kantor sebanyak 1 orang
2. Kepala Seksi sebanyak 9 orang.
3. Supervisor sebanyak 6 orang
4. staf sebanyak 94 orang.

(data per tanggal 13 Januari 2025)

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini seluruh populasi yang ada sebagai sampel, oleh karena itu teknik pengambilan sampel dengan teknik sensus artinya seluruh pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagai sampel penelitian. Peneliti dan pimpinan tertinggi yaitu Kepala KPP Madya Dua Semarang sebagai subjek penelitian tidak dimasukkan dalam sampel ini. Sehingga total sampel adalah 109. Data ini didapat per tanggal 13 Januari 2025.

3.4 Definisi Konsep dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Definisi Konsep

Menurut Sugiyono, (2017) untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian itu disimplifikasi ke dalam bangunan variabel. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan sebagai berikut :

1. Variabel Dependen

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017). Selain itu menurut

Sugiyono, (2017) mengemukakan bahwa Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah : Kinerja Pegawai (Y)

2. Variabel Independen

Variabel independen (bebas) yang dilambangkan dengan (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah :

- a. Gaya kepemimpinan transformasional (X1)
- b. Beban kerja (X2)

3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah: Kepuasan Kerja.

3. 4.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1.**Definisi Operasional dan Konseptual Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)	merupakan persepsi karyawan terkait dengan gaya kepemimpinan atasannya dalam memberikan teladan, menginspirasi dan memotivasi pegawai, dan menstimulasi pegawai untuk lebih kreatif, inovatif, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai.	1. Kemampuan memberi teladan dalam perilaku dan etika 2. Kemampuan menginspirasi dan memotivasi 3. Kemampuan menstimulasi kreatif dan inovatif 4. Kemampuan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu	1-5 Skala Likert
2.	Beban Kerja (X2)	merupakan kondisi di mana karyawan mengalami beban kerja yang berlebihan, ditandai dengan jumlah tugas yang terlalu banyak, penurunan kualitas kerja, waktu kerja yang panjang, tingkat stres yang tinggi.	1. Kuantitas tugas berlebihan 2. Kualitas kerja menurun 3. Waktu kerja yang panjang 4. Tingkat stres yang tinggi	1-5 Skala Likert

3.	Kepuasan Kerja (Z)	merupakan perasaan senang atas pekerjaan yang diberikan, merasa bangga terhadap pekerjaan, dihargai oleh atasan dan rekan kerja, sehingga membuat rasa nyaman ditempat kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senang atas pekerjaan yang diberikan 2. Bangga terhadap pekerjaan 3. Rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja 4. Senang dan nyaman di tempat kerja 	1-5 Skala Likert
4.	Kinerja Pegawai	merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan target, standart/SOP, tepat waktu dan tanpa komplain/keluhan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil sesuai target 2. Hasil sesuai standar 3. Hasil bagus tanpa keluhan 4. Ketepatan waktu 	1-5 Skala Likert

Sumber: penelitian terdahulu

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden berupa daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pegawai yang bekerja di KPP Madya Dua Semarang. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei dengan menggunakan instrument penelitian berupa kuesioner atau angket yang disebarkan kepada responden. Menurut Arikunto, (2010) jika dilihat dari cara menjawab kuesioner (angket) dibedakan menjadi dua jenis yaitu kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Kuesioner terbuka berarti memberikan kesempatan bagi responden untuk menjawab dengan

kalimatnya sendiri, sedangkan untuk kuesioner (angket) tertutup peneliti sudah menyediakan pilihan jawaban dan responden tinggal memilih yang sesuai dengan kondisi yang dialami. Dalam penelitian ini kedua jenis kuesioner (angket) tersebut digunakan untuk menggali data primer.

Pemberian skor atas jawaban responden dalam kuesioner yang digunakan penelitian ini diadaptasi dari model kuesioner *summated rating* Likert (Inegbedion et al., 2020; Nabawi, 2019; Yozgat et al., 2013) dengan urutan lima yaitu : 1, 2, 3, 4, 5. Skor untuk pertanyaan favorable berturut-turut adalah: 1, 2, 3, 4, 5, sedangkan skor untuk pertanyaan unfavorable adalah: 5, 4, 3, 2, 1. Menurut Hertanto, (2017), Kelebihan kuesioner skala Likert dengan skala lima adalah kuesioner tersebut mampu mengakomodir jawaban responden yang bersifat netral atau ragu-ragu. Hal ini yang tidak terdapat dalam skala Likert dengan empat skala dimana jawaban yang bersifat netral atau ragu-ragu dihilangkan dalam kuesioner. Selain itu, alasan menggunakan skala Likert 5 poin adalah karena skala Likert 7 poin atau 13 poin akan membuat responden menjadi sulit untuk membedakan setiap poin skala dan responden sulit mengolah informasi.

3.6 Metode Analisis Data

Analisis merupakan cara pengolahan data dari hasil penelitian menjadi suatu informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisa Deskriptif.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisa ini dilakukan untuk mendapat gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan tehnik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini mendeskripsikan jawaban responden dari tanggapan yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimal 1 dan maksimal 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan persamaan :

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5))}{5}$$

Keterangan :

F1 = Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F2 = Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F3 = Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F4 = Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

F5 = Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan *Three Box Method* (Augusty Ferdinand, 2006). Untuk mendapatkan rentang interpretasi maka dilakukan terlebih dahulu teknik perhitungan batas terendah dan batas tertinggi. Selanjutnya dilakukan perhitungan perolehan rentang sehingga akan diperoleh berapa rentang untuk kategori rendah, sedang, dan tinggi.

$$\text{Batas Indeks Nilai Terendah} = \frac{\text{Responden} \times \text{Rentang Nilai Terendah}}{\text{Total Rentang Nilai}}$$

$$\text{Batas Indeks Nilai Tertinggi} = \frac{\text{Responden} \times \text{Rentang Nilai Tertinggi}}{\text{Total Rentang Nilai}}$$

$$\text{Nilai Rentang} = \frac{\text{Indeks Nilai Tertinggi} - \text{Indeks Nilai Terendah}}{3}$$

3.6.2 Analisa Kuantitatif

Analisa kuantitatif dilakukan dengan mengolah data yang diperoleh dari hasil jawaban kuisisioner dalam bentuk angka-angka untuk digunakan dalam analisis data. Penelitian ini membutuhkan suatu analisis data dan interpretasinya yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkapkan fenomena sosial tertentu. Untuk menguji model dan hubungan yang akan dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu Teknik analisis. Adapun Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) Partial Least Squares adalah analisis persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) berbasis varian yang

secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berdasarkan definisi tersebut maka model analisis PLS dapat dikatakan sebagai pengembangan dari model jalur yang memiliki beberapa kelebihan seperti data tidak harus terdistribusi normal, model tidak harus berdasarkan teori dan juga sampel yang digunakan kecil.

3.6.3 Langkah – langkah Permodelan Persamaan Struktural

Adapun langkah – langkah metode Partial Least Square (PLS) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Merancang Model Struktural

Model struktural (*inner model*) pada penelitian ini terdiri dari dua variabel independen (gaya kepemimpinan, kompetensi), satu variabel *intervening* (kepuasan kerja) dan satu variabel dependen (kinerja pegawai).

2. Merancang Model Pengukuran

Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat refleksif atau formatif.

3. Membangun Diagram Jalur

Bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur. Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

Adapun regresi yang dibangun dari diagram alur diatas adalah sebagai berikut:

1. Persamaan *inner model* (model struktural), menyatakan hubungan kausalitas untuk menguji hipotesis.
2. Persamaan *outer model* (model pengukuran), menyatakan hubungan kausalitas antara indikator dengan variabel penelitian (latent).

3.6.4 Uji Kecocokan *Outer Model*

Uji kecocokan model pengukuran (*fit test of measurement model*) adalah uji kecocokan pada outer model dengan melihat validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan.

3.6.4.1 Uji Validitas

1. Uji Validitas Konvergen

Validitas Konvergen adalah nilai koefisien jalur yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya. Validitas Konvergen dievaluasi dalam tiga tahap, yaitu:

a. Indikator Validitas, dilihat dari nilai koefisien jalur dan *p-value*

- 1) Jika nilai koefisien jalur antara 0,5 – 0,6 maka dikatakan cukup, dan jika nilai koefisien jalur $\geq 0,7$ maka dikatakan tinggi (Imam Ghozali,2006).
- 2) Nilai *p-value* $\geq 1,976$ maka menunjukkan bahwa indikator tersebut sah (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Uce Indahyanti, 2013). Reabilitas konstruk, dikatakan realibel jika nilai *Composite Reability CR* $\geq 0,7$ (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Uce Indahyanti, 2013).

b. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE), nilai AVE yang diharapkan adalah $\geq 0,5$ (Yamin dan Kurniawan, 2011 dalam Uce Indahyanti, 2013).

2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan ditentukan dengan melihat *cross loading factor* dari setiap variabel. Pengukuran dapat dikategorikan memiliki validitas diskriminan apabila memiliki nilai *cross loading* lebih dari 0,7 (Jogiyanto, 2011).

3.6.4.2 Uji Realibilitas

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji keakuratan (reliabilitas) suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* dapat dikatakan diterima dengan kisaran nilai 0,60 –0,70 untuk *explanatory research*

2. *Cronbach's Alpha*

Menurut Hair et al (dalam Erlita, 2016) *Cronbach's alpha* merupakan sebuah ukuran reliabilitas yang memiliki nilai antara 0 sampai 1. Menurut Eisingerich dan Rubera (dalam Erlita, 2016) nilai reliabilitas cronbach's alpha minimum adalah 0,70. Penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk.

3.6.5 Uji Kecocokan *Inner Model*

Pengujian pada *inner model* atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. *Inner model* meliputi *inner relation*, *structural*

model dan *substantive theory* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. *Inner model diuji* dengan melihat nilai *R-square*, *Q-square* dan *path coefficient* (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali, 2006).

3.6.5.1 Uji Multikoleniaritas (VIF)

Uji multikoleniaritas merupakan hubungan linear antara variabel independen di dalam regresi berganda (Widarjono, 2010). Uji multikoleniaritas ditujukan untuk melihat hubungan/korelasi antara masing-masing variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali Imam, 2005). Jika antar variabel independen saling berkorelasi, maka variabel tersebut tidak orgonal. Variabel orgonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali Imam, 2005). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikoleniaritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali: 2005:105);

- a. Nilai R kuadrat yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya masalah multikoleniaritas.

c. Multikolinieritas dapat dilihat dari dua sisi,yaitu;

- Nilai Tolerance dan lawannya. Dalam hal ini nilai tolerance yang baik adalah $<0,10$.
- Nilai Varian Inflation Factor (VIF). Dalam hal ini nilai Nilai Varian Inflation Factor (VIF) yang baik adalah >10 .

Yang dimaksud dengan lawan dari nilai tolerance adalah nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (nilai Tolerance $\leq 0,10$ = nilai VIF $\leq 0,10$ = nilai VIF ≥ 10). Atau dengan bahasa lain dapat dikatakan, bahwa sebuah instrument apakah terkena masalah multikolinieritas atau tidak adalah dengan melihat nilai Tolerance dan Varian Inflation Factor (VIP), sebagai berikut (Raharjo,2014);

1. Apabila nilai dari Tolerance cenderung lebih besar dari 0,10 maka dalam hal ini regresinya tidak terjadi masalah multikolinieritas.
2. Apabila nilai dari Tolerance cenderung lebih kecil dari 0,10 maka dalam hal ini regresinya tidak terjadi masalah multikolinieritas.

3.6.5.2 R-Square Test

Nilai *R-square* atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk independen yang mampu menjelaskan konstruk dependen secara serentak. Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai *R-square* maka semakin besar pula pengaruh variabel laten independen

terhadap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* (r^2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara *substantive* (Ghozali, 2006).

3.6.5.3 Q-Square Test

Q-square test dalam PLS digunakan untuk *predictive relevancy* dalam model konstruktif. Pada penilaian *goodness of fit* bisa diketahui melalui nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, di mana semakin tinggi *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pendekatan ini menggunakan rumus sebagai berikut (Hengky dan Ghozali, 2012) :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$$

Keterangan :

$R1^2 R^2 \dots Rp^2$: *R-square* variabel dependen dalam model. Interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. (mirip dengan R^2 pada regresi).

Q^2 : koefisien determinasi total pada analisis jalur

3.6.5.4 Path Coefficient Test

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai *path coefficient* lebih dari 0,01 (Urbach & Ahlemann, 2010). Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika *path coefficient* pada level 0,050 (Urbach & Ahlemann, 2010).

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ , dan γ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistic t atau uji t, dengan hipotesis statistic sebagai berikut:

Hipotesis statistic untuk outer model adalah:

$$H_0 : \gamma_i = 0 \quad H_1 : \gamma_i \geq 0$$

Sedangkan hipotesis statistic untuk inner model : pengaruh variabel laten independen terhadap dependen adalah:

$$H_0 : \Upsilon_i = 0 \quad H_1 : \Upsilon_i \geq 0$$

Sedangkan hipotesis statistic untuk inner model : pengaruh variabel laten dependen adalah :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \geq 0$$

Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh p-value $\leq 0,05$ (alpha 5%), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada outer model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrument pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada inner model adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna laten terhadap variabel lainnya.

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan selama bulan Januari 2025, dengan metode pengumpulan data sampel berupa purposive sampling. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan google formulir yang disebarakan melalui aplikasi whatsapp kepada setiap responden melalui nomor pribadinya untuk menjaga kerahasiaan jawabannya.

Kuesioner tersebut disebar langsung kepada responden terkait supaya mendapatkan jawaban yang objektif. Hasil dari penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data sebanyak 109 kuesioner (responden) yang selanjutnya diolah untuk penelitian ini.

Deskripsi responden mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja sebagai berikut :

1. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini :

Tabel 4.1 Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	20 – 30 tahun	20 orang	18,3 %
2	31 – 40 tahun	50 orang	45,9 %
3	41 – 50 tahun	30 orang	27,5 %
3	> 50 tahun	9 orang	8,3 %
Jumlah		109 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, lampiran 2

Hasil penelitian dari tabel 4.1 menunjukkan responden terbesar berusia 31 - 40 tahun sebanyak 50 orang (45,9%). Berdasarkan data tersebut

sebagian besar pegawai KPP Madya Dua Semarang kebanyakan usia yang masih usia kerja/produktif. Hal ini menunjukkan bahwa usia tersebut merupakan usia produktif bagi karyawan dalam menunjukkan kreatifitas inovasi di tempat kerja. Pada usia ini juga merupakan usia setelah melewati masa remaja sehingga dalam bekerja mereka lebih mempunyai tanggung jawab dan mempunyai komitmen organisasi yang kuat.

2. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini :

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	70 orang	64,2 %
2	Wanita	39 orang	35,8 %
Jumlah		109 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 2

Hasil penelitian dari tabel 4.2. di atas menunjukkan jenis kelamin pegawai KPP Madya Dua Semarang terbesar ialah pria sebanyak 70 orang atau 64,2% selanjutnya wanita sebanyak 39 orang atau 35,8%. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki masih mendominasi dalam menduduki jabatan.

3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini :

Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	1 orang	0,9 %
2	Diploma	25 orang	22,9 %
3	S1	59 orang	54,1 %
4	S2	24 orang	22,0 %
Jumlah		109 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 2

Hasil penelitian dari tabel 4.3 menunjukkan mayoritas responden dengan tingkat pendidikannya S1 sebanyak 59 orang (54,1%). Temuan di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1. Pada tingkat pendidikan tersebut, pegawai umumnya telah memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya.

4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini :

Tabel 4.4 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	1 – 5 tahun	17 orang	15,6 %
2	6 – 10 tahun	26 orang	23,9 %
3	11 – 15 tahun	36 orang	33,0 %
4	> 15 tahun	30 orang	27,5 %
Jumlah		109 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 2

Hasil penelitian tabel 4.4 menunjukkan masa kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagian besar antara 11 – 15 tahun sebanyak 36 orang

(33%). Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah lama bekerja di KPP Madya Dua Semarang. Banyaknya pegawai yang mempunyai pengalaman kerja yang lebih banyak akan menguntungkan bagi Institusi tidak perlu repot-repot mengadakan arahan bagi pegawai baru satu persatu, melainkan dapat menunjuk ketua koordinator dalam memimpin berjalannya kegiatan mereka dalam bekerja dan juga sekaligus dapat memonitoring hasil pekerjaan mereka dengan mudah.

4.2. Analisis Deskriptif

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah dilaksanakan, maka data input yang diperoleh dan digunakan pada penelitian ini meliputi kinerja pegawai, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan beban kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Analisis indeks jawaban responden didasarkan jawaban dari masing-masing *instrument* penelitian ini. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\sum (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Rumus :

$$\text{Skor tertinggi} = (F5 \times \text{Jml Responden}) = (5 \times 109) = 545$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{545}{5} = 109$$

$$\text{Skor terendah} = (F1 \times \text{Jml Responden}) = (1 \times 109) = 109$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{109}{5} = 21,8$$

$$\text{Range (R)} = 109 - 21,8 = 87,2$$

$$\text{Interval} = \frac{87,2}{3} = 29,1$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka angka indeks dimulai dari angka 21,8 hingga 109 dengan rentang sebesar 29,1 tanpa angka 0. Dengan menggunakan 3 kriteria, maka yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks menurut Ferdinand (2019) adalah sebagai berikut:

Nilai indeks 21,8 – 50,9 : Interpretasi buruk

Nilai indeks 51,0 – 80,1 : Interpretasi cukup baik

Nilai indeks 80,2 – 109,0 : Interpretasi baik

Interpretasi responden dijabarkan berdasarkan masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Hasil kuesioner pada variabel Kepemimpinan Transformasional dari 109 responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	Indikator Variabel	Kepemimpinan Transformasional										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Kemampuan memberi teladan dalam perilaku dan etika	0	0	17	34	13	39	10	40	69	345	109	458	91,60	Baik
2	Kemampuan menginspirasi dan memotivasi	0	0	11	22	9	27	19	76	70	350	109	475	95,00	Baik
3	Kemampuan menstimulasi kreatif dan inovatif	0	0	11	22	11	33	19	76	68	340	109	471	94,20	Baik
4	Kemampuan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu	0	0	11	22	7	21	25	100	66	330	109	473	94,60	Baik
Rata-rata												469,25	93,85	Baik	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Hasil penelitian tabel 4.5 secara keseluruhan Kepemimpinan Transformasional di KPP Madya Dua Semarang termasuk baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 93,85 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Namun indikator yang terendah sebesar 91,6 adalah sebagian pegawai merasa kurangnya teladan dari pimpinan sehingga terkadang mempengaruhi komunikasi antara pegawai dengan pimpinan, akan tetapi jika dilihat nilai kisaran rentang masuk dalam kategori baik. Meskipun hal itu terjadi, peluangnya masih sangat kecil. Sedangkan indikator yang tertinggi sebesar 94,60 adalah terkait dengan kemampuan pimpinan dalam memperhatikan

kebutuhan dan perkembangan pegawai, hal ini akan menjadikan pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya.

2. Variabel Beban Kerja (X2)

Hasil kuesioner penelitian pada variabel Beban Kerja dengan 109 responden dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Beban Kerja (X2)

No	Indikator Variabel	Beban Kerja										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx5	F	Fx 4	F	Fx 3	F	Fx 2	F	Fx 1				
1	Kuantitas tugas berlebihan	22	110	50	200	25	75	12	24	0	0	109	409,00	81,80	Baik
2	Kualitas kerja menurun	66	330	23	92	11	33	9	18	0	0	109	473,00	94,60	Baik
3	Waktu kerja yang panjang	34	170	38	152	25	75	12	24	0	0	109	421,00	84,20	Baik
4	Tingkat stres yang tinggi	71	355	16	64	13	39	9	18	0	0	109	476,00	95,20	Baik
Rata-rata												444,75	88,95	Baik	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Hasil penelitian dari tabel 4.6 secara keseluruhan Beban Kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang termasuk tinggi/baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 88,95 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Namun indikator terendah sebesar 81,80 adalah sebagian pegawai merasa kuantitas tugas yang diberikan kepada pegawai berlebihan sehingga menjadikan pegawai terburu-buru dalam menyelesaikan tugas yang berdampak kepada hasil pekerjaan, akan tetapi jika dilihat nilai kisaran rentang masuk dalam kategori baik. Meskipun hal itu terjadi, peluangnya masih

sangat kecil. Sedangkan indikator tertinggi sebesar 95,20 adalah tingkat stress pegawai dalam hal ini pegawai merasa bahwa meskipun jumlah pekerjaan banyak namun tidak menyebabkan stress karena pegawai menganggap bahwa pekerjaan itu bagian dari pengabdian ke negara dan pegawai diberikan kesempatan sejenak untuk beraktifitas olah raga atau menyalurkan bakatnya di setiap hari jum'at pagi.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Hasil penelitian kuesioner pada variabel kepuasan kerja dari 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

No	Indikator Variabel	Kepuasan Kerja										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		T S		CS		S		SS					
		F	Fx 1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Senang atas pekerjaan yang diberikan	0	0	6	12	39	117	35	140	29	145	109	414,00	82,80	Baik
2	Bangga terhadap pekerjaan	0	0	4	8	11	33	30	120	64	320	109	481,00	96,20	Baik
3	Rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja	0	0	6	12	39	117	29	116	35	175	109	420,00	84,00	Baik
4	Senang dan nyaman di tempat kerja	0	0	4	8	11	33	27	108	67	335	109	484,00	96,80	Baik
Rata-rata												449,75	89,95	Baik	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Hasil penelitian dari tabel 4.7 secara keseluruhan variabel kepuasan kerja pada KPP Madya Dua Semarang termasuk tinggi/baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 89,95 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Namun indikator terendah sebesar 82,80 adalah sebagian pegawai merasa tidak senang/menikmati atas tugas/pekerjaan yang diberikan, hal ini dapat terjadi karena penugasan suatu jabatan/pekerjaan berdasarkan Surat Keputusan dari pusat yang terkadang pegawai merasa tidak sesuai dengan passionnya, akan tetapi jika dilihat nilai kisaran rentang masuk dalam kategori baik. Sedangkan indikator tertinggi sebesar 96,80 adalah pegawai merasa nyaman ditempat kerja, hal ini sangat dirasakan di KPP Madya Dua Semarang karena suasana kerja, rasa kekeluargaan, dan kerja tim yang solid menjadikan pegawai merasa nyaman dan mempunyai visi misi yang sama.

4. Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Hasil kuesioner penelitian pada variabel kinerja pegawai dari 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

No	Indikator Variabel	Kinerja Pegawai										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx 1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Hasil sesuai target	0	0	5	10	9	27	26	104	69	345	109	486,00	97,20	Baik
2	Hasil sesuai standar	0	0	6	12	34	102	29	116	40	200	109	430,00	86,00	Baik
3	Hasil bagus tanpa keluhan	0	0	5	10	9	27	22	88	73	365	109	490,00	98,00	Baik

4	Ketepatan waktu	0	0	6	12	34	102	24	96	45	225	109	435,00	87,00	Baik
Rata-rata													460,25	92,05	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 3

Hasil penelitian dari tabel 4.8 secara keseluruhan variabel kinerja pegawai

pada KPP Madya Dua Semarang termasuk baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 92,05 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Namun indikator terendah sebesar 86,00 yaitu hasil sesuai standar mendapatkan indeks yang paling rendah hal ini dikarenakan beberapa pekerjaan yang hasilnya tidak hanya ditentukan oleh faktor internal pegawai namun juga faktor dari stakeholder dalam hal ini adalah wajib pajak. Seperti penyelesaian atas surat permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan, yang sangat tergantung kepada respon dari wajib pajak. Meskipun demikian jika dilihat nilai kisaran rentang masih masuk dalam kategori baik. Sedangkan nilai tertinggi sebesar 98,00 adalah pekerjaan dengan hasil yang bagus tanpa keluhan, hal ini selalu menjadi fokus utama KPP Madya Dua Semarang yang merupakan bagian dari pelayanan kepada wajib pajak.

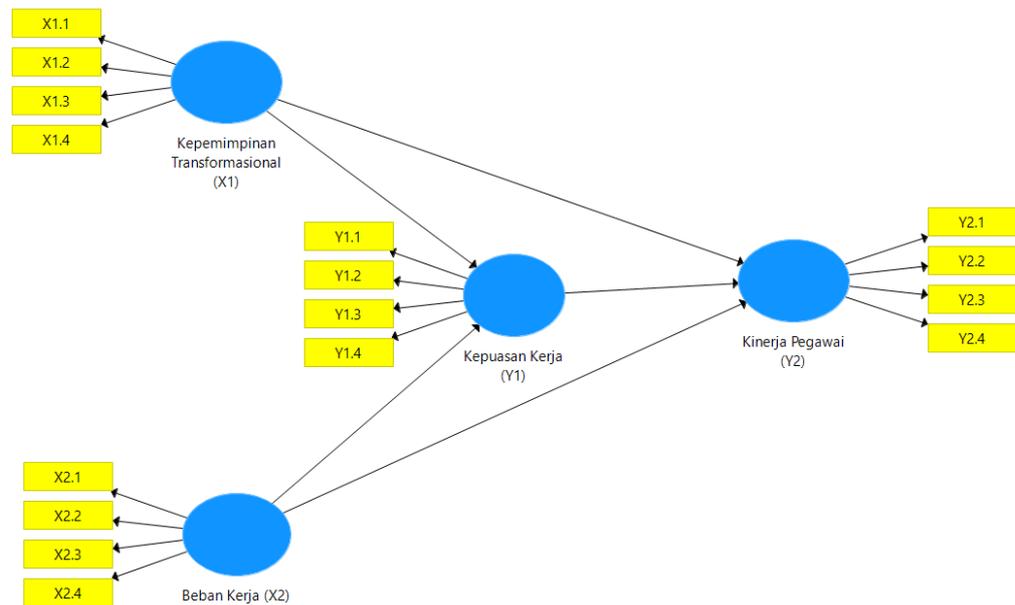
4.3. Analisis Data

4.3.1. Outer Model

1. Skema Model PLS (*Partial Least Square*)

Dalam penelitian ini, untuk pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan aplikasi smartPLS 3.0.

Berikut skema model progam PLS:



Gambar 4.1 outer model
 Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 4

Pada pengujian outer model terdapat empat variabel laten yang diikuti dengan masing-masing variabel konstraknya. Kepemimpinan Transformatif (X1) empat variabel konstrak, Beban Kerja (X2) empat variabel konstrak, kepuasan kerja (Y1) empat variabel konstrak dan kinerja pegawai (Y2) empat variabel konstrak.

2. Menilai Outer Model

1) Convergen Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian

Tabel 4.9 *Outer Loadings (Measurement Model)*

Variabel	Indikator	Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1.1	0,943	>,7 Memenuhi
	1.2	0,881	>,7 Memenuhi
	1.3	0,837	>,7 Memenuhi
	1.4	0,830	>,7 Memenuhi
Beban Kerja (X2)	2.1	0,863	>,7 Memenuhi
	2.2	0,889	>,7 Memenuhi
	2.3	0,834	>,7 Memenuhi
	2.4	0,869	>,7 Memenuhi
Kepuasan Kerja (Y1)	1.1	0,896	>,7 Memenuhi
	1.2	0,923	>,7 Memenuhi
	1.3	0,883	>,7 Memenuhi
	1.4	0,856	>,7 Memenuhi
Energi Pegawai (Y2)	2.1	0,922	>,7 Memenuhi
	2.2	0,897	>,7 Memenuhi
	2.3	0,897	>,7 Memenuhi
	2.4	0,904	>,7 Memenuhi

Sumber : Data Primer yang diolah , 2025, Lampiran 4

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 4.9 Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel memiliki nilai *loading factor* semua di atas 0,70 sehingga dapat dilakukan proses selanjutnya

2) *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator

Tabel 4.10 *Cross Loading*

Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1	0,943	-0,469	0,591	0,670
X1.2	0,881	-0,447	0,440	0,524
X1.2	0,837	-0,449	0,573	0,613
X1.3	0,830	-0,371	0,432	0,493
X2.1	-0,502	0,863	-0,534	-0,613
X2.2	-0,402	0,889	-0,619	-0,674
X2.3	-0,475	0,834	-0,517	-0,596
X2.4	-0,359	0,869	-0,603	-0,623
Y1.1	0,550	-0,622	0,896	0,731
Y1.2	0,552	-0,591	0,923	0,814
Y1.3	0,504	-0,604	0,883	0,691
Y1.4	0,499	-0,533	0,856	0,754
Y2.1	0,612	-0,674	0,818	0,922
Y2.2	0,631	-0,653	0,725	0,897
Y2.3	0,570	-0,646	0,768	0,897
Y2.4	0,602	-0,655	0,730	0,904

Sumber : Data Primer yang diolah , 2025, Lampiran 4

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk

masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik

Tabel 4.11 *Average Variant Extracted*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,897	0,912	0,928	0,763
Beban Kerja (X2)	0,887	0,890	0,922	0,747
Kepuasan Kerja (Y1)	0,912	0,914	0,938	0,792
Kinerja Pegawai (Y2)	0,926	0,927	0,948	0,819

Sumber : Data Primer yang diolah , 2025, Lampiran 4

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variable Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai $> 0,5$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

3) *Cronbach Alpha*

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,7$. Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel.

Tabel 4.12 *Cronbach Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,897	0,912	0,928	0,763
Beban Kerja (X2)	0,887	0,890	0,922	0,747

Kepuasan Kerja (Y1)	0,912	0,914	0,938	0,792
Kinerja Pegawai (Y2)	0,926	0,927	0,948	0,819

Sumber : Data Primer Yang diolah, 2025, Lampiran 4

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.12, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi

4) Uji Multikoleniaritas

Pemeriksaan multikoleniaritas dapat dilakukan dengan melihat nilai tabel VIF. Nilai VIF harus kurang dari 5 agar data dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikoleniaritas. Berikut adalah nilai VIF hasil analisis SmartPLS.

Tabel 4.13 Nilai VIF Variabel Konstruk Model 1

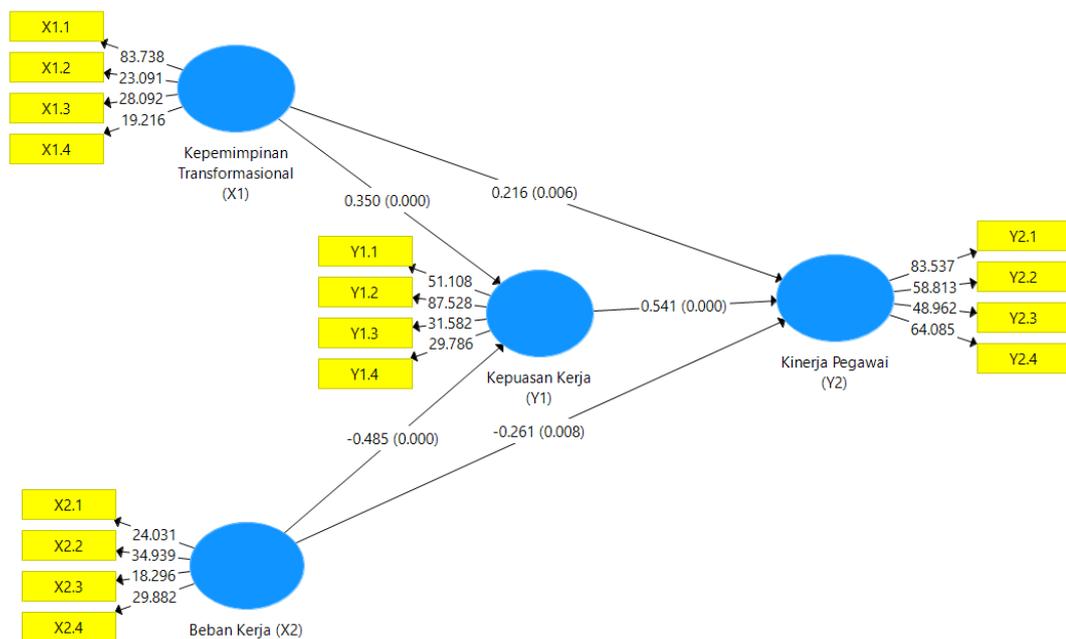
Variabel Konstruk	VIF
1.1	4,025
1.2	4,210
1.3	3,137
1.4	3,629
2.1	1,018
2.2	2,941
2.3	2,524
2.4	2,577
1.1	3,331
1.2	1,850
1.3	2,484
1.4	2,290
2.1	4,764
2.2	1,859
2.3	3,216
2.4	2,269

Sumber : data penelitian diolah 2025, Lampiran 4

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, seluruh nilai VIF variabel konstruk lebih kecil dari 5.0 (<5.0) hal tersebut menandakan bahwa tidak terdapat gejala multikoleniaritas pada seluruh variabel konstruk. Hasil Pengukuran outer model menunjukkan bahwa variabel seluruhnya telah memenuhi kriteria model fit dan dapat dilanjutkan untuk uji hipotesis *bootstrapping*.

4.3.2. Inner Model

a. Skema Model PLS (*Partial Least Square*)



Gambar 4.2 Inner Model

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 5

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square Adjusted* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan

menggunakan *R-square Adjusted* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Tabel 4.14 *R Square Adjusted*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y1)	0,527	0,518
Kinerja Pegawai (Y2)	0,789	0,783

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 5

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 diatas, dapat diketahui bahwa *R-Square Adjusted* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,518. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja sebesar 51,8%. Kemudian untuk nilai *R-Square Adjusted* yang diperoleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,783. Nilai tersebut menjelaskan bahwa hubungan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja dan kepuasan kerja sebesar 78,3%.

b. Uji Hipotesis

Dalam menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu original sample, t-statistics, dan pvalues. Nilai original sample digunakan untuk melihat arah dari pengujian hipotesis, jika pada original sample menunjukkan nilai positif berarti arahnya positif, dan jika nilai original sample negatif berarti arahnya negatif. Kemudian t-statistics digunakan untuk menunjukkan signifikansi. Untuk menguji menggunakan t-statistics maka harus

diketahui apakah hipotesis memiliki arah atau tidak.

Jika hipotesis memiliki arah (one-tiled) maka nilai t-statistics harus $>1,64$, dan jika hipotesis tidak memiliki arah (two-tiled) maka nilai tstatistic harus $>1,96$. Karena dalam penelitian ini seluruh hipotesis yang dibangun memiliki arah (one-tiled), maka agar hipotesis dapat diterima nilai t-statistics-nya harus $>1,64$. Kemudian yang terakhir adalah p-values, kriteria ini digunakan juga untuk menguji signifikansi dari suatu hasil. Dalam penelitian ini nilai p-values yang harus dicapai agar suatu hipotesis dapat diterima adalah $<5\%$ atau $<0,05$. Untuk dapat dikatakan suatu hipotesis dapat diterima, maka ketiga kriteria tadi harus terpenuhi. Apabila salah satu atau lebih kriteria tersebut tidak terpenuhi maka hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Tabel dibawah ini merupakan hasil uji hipotesis:

Tabel 4.15 *Original Sample, T-Statistic dan P Value*
Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Y1)	0,350	4,155 > 1,64	0,000 < 0,05	H1 diterima Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0,216	2,774 > 1,64	0,006 < 0,05	H2 diterima Positif Signifikan
Beban Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Y1)	-0,485	5,142 > 1,64	0,000 < 0,05	H3 diterima Negatif Signifikan
Beban Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y2)	-0,261	2,661 > 1,64	0,008 < 0,05	H4 diterima Negatif Signifikan
Kepuasan Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0,541	3,841 > 1,64	0,000 < 0,05	H5 diterima Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 5

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Dilihat dari tabel 4.15 menunjukkan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,350, artinya bahwa arah dari pengujian ini adalah positif sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 4,155 atau $>1,64$, dengan nilai p-values sebesar 0,000 atau $<0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Dilihat dari tabel 4.15 menunjukkan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,216, artinya bahwa arah dari pengujian ini adalah positif sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 2,774 atau $>1,64$, dengan nilai p-values sebesar 0,006 atau $<0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H2 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dilihat dari tabel 4.15 menunjukkan nilai original sample adalah negatif yaitu sebesar -0,485, artinya bahwa arah dari pengujian ini adalah

negatif sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 5,142 atau $>1,64$, dengan nilai p-values sebesar 0,000 atau $<0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H3 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

4. **Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dilihat dari tabel 4.15 menunjukkan nilai original sample adalah negatif yaitu sebesar -0,261, artinya bahwa arah dari pengujian ini adalah negatif sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 2,661 atau $>1,64$, dengan nilai p-values sebesar 0,008 atau $<0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H4 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

5. **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dilihat dari tabel 4.15 menunjukkan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,541, artinya bahwa arah dari pengujian ini adalah positif sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 3,841 atau $>1,64$, dengan nilai p-values sebesar 0,000 atau $<0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H5 diterima, maka dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4.3.3 Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) dilakukan

untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai melalui variabel intervening, yaitu variabel Kepuasan Kerja. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0,296	3,553 > 1,64	0,000 < 0,05	Positif Signifikan
Beban Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	-0,409	4,523 > 1,64	0,000 < 0,05	Negatif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025, Lampiran 5

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, menunjukkan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,296, artinya bahwa arah dari pengujian ini adalah positif. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 3,553 atau >1,64, dengan nilai p-values sebesar 0,000 atau <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja. Artinya, Kepemimpinan Transformasional yang baik mampu meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai, selanjutnya ketika pegawai memiliki Kepuasan Kerja yang baik maka akan berdampak pada kinerjanya lebih baik.

Temuan lainnya, menunjukkan bahwa nilai original sample adalah negatif yaitu sebesar -0,409, artinya bahwa arah dari pengujian ini adalah

negatif. Kemudian nilai t-statistics adalah sebesar 4,523 atau $>1,64$, dengan nilai p-values sebesar 0,000 atau $<0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja. Artinya, Beban Kerja yang rendah mampu meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai, selanjutnya ketika pegawai memiliki Kepuasan Kerja yang baik maka akan berdampak pada kinerjanya lebih baik.

4.4. Pembahasan

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang adalah sebagai berikut :

1. Hasil uji hipotesis pertama (H1) diterima, bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Ade Novita Pramodatiara (2023) yang menghasilkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Padmo Wibowo (2023)

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Transformasional direfleksikan melalui empat indikator yaitu Kemampuan memberi teladan dalam perilaku dan etika, Kemampuan menginspirasi dan memotivasi, Kemampuan menstimulasi kreatif dan inovatif, dan Kemampuan

memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu. Sedangkan variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu Senang atas pekerjaan yang diberikan, Bangga terhadap pekerjaan, Rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja, dan Senang dan nyaman di tempat kerja.

Indikator variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai indeks tertinggi adalah terkait dengan kemampuan pimpinan dalam memperhatikan kebutuhan dan perkembangan pegawai, sedangkan indikator variabel Kepuasan Kerja dengan nilai indeks tertinggi adalah senang dan nyaman di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan di KPP Madya Dua Semarang sangat memperhatikan kebutuhan dan perkembangan pegawai, sehingga pegawai merasa semakin senang dan nyaman di tempat kerja.

Indikator variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai indeks terendah adalah terkait dengan kemampuan pimpinan dalam memberi teladan dalam berperilaku, sedangkan indikator variabel Kepuasan Kerja dengan nilai indeks terendah adalah senang atas pekerjaan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika Pimpinan di KPP Madya Dua Semarang mampu memberikan teladan dalam berperilaku maka pegawai akan merasa senang atas pekerjaan yang diberikan.

2. Hasil uji hipotesis pertama (H2) diterima, bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Rapinov, Saputro (2021) yang menghasilkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Ristina Sitio (2014)

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Transformasional direfleksikan melalui empat indikator yaitu Kemampuan memberi teladan dalam prilaku dan etika, Kemampuan menginspirasi dan memotivasi, Kemampuan menstimulasi kreatif dan inovatif, dan Kemampuan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu. Sedangkan variabel Kinerja Pegawai direfleksikan melalui empat indikator yaitu Hasil sesuai target, Hasil sesuai standar, Hasil bagus tanpa keluhan, dan Ketepatan waktu.

Indikator variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai indeks tertinggi adalah terkait dengan kemampuan pimpinan dalam memperhatikan kebutuhan dan perkembangan pegawai, sedangkan indikator variabel Kinerja Pegawai dengan nilai indeks tertinggi adalah hasil bagus tanpa keluhan. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan di KPP Madya Dua Semarang sangat memperhatikan kebutuhan dan perkembangan pegawai, sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja maksimal dan menghasilkan output yang bagus tanpa adanya keluhan atau komplain.

Indikator variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai indeks terendah adalah adalah terkait dengan kemampuan pimpinan dalam memberi teladan dalam berperilaku dan etika, sedangkan indikator variabel Kinerja Pegawai dengan nilai indeks terendah adalah hasil sesuai standar. Hal

ini menunjukkan bahwa ketika Pimpinan di KPP Madya Dua Semarang mampu memberikan teladan dalam berperilaku maka pegawai akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan.

3. Hasil uji hipotesis pertama (H3) diterima, bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di KPP Madya Dua Semarang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Mustapha & Yu Ghee, (2013) yang menghasilkan Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Ketut Sudiarditha & Margaretha, (2019).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Beban Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu Kuantitas tugas berlebihan, Kualitas kerja menurun, Waktu kerja yang panjang, dan Tingkat stres yang tinggi. Sedangkan variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu Senang atas pekerjaan yang diberikan, Bangga terhadap pekerjaan, Rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja, dan Senang dan nyaman di tempat kerja.

Indikator variabel Beban Kerja dengan nilai indeks tertinggi adalah Tingkat stres yang tinggi, sedangkan indikator variabel Kepuasan Kerja dengan nilai indeks tertinggi adalah senang dan nyaman di tempat kerja. Hal

ini menunjukkan bahwa ketika tingkat stress pegawai rendah, maka pegawai merasa semakin senang dan nyaman di tempat kerja.

Indikator variabel Beban Kerja dengan nilai indeks terendah adalah kuantitas tugas yang berlebihan, sedangkan indikator variabel Kepuasan Kerja dengan nilai indeks terendah adalah senang atas pekerjaan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai akan merasa senang atas pekerjaan yang diberikan jika kuantitasnya tidak berlebihan.

4. Hasil uji hipotesis pertama (H4) diterima, bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Bruggen, (2015) yang menghasilkan Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Pamungkas et al., (2022).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Beban Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu Kuantitas tugas berlebihan, Kualitas kerja menurun, Waktu kerja yang panjang, dan Tingkat stres yang tinggi. Sedangkan variabel Kinerja Pegawai direfleksikan melalui empat indikator yaitu Hasil sesuai target, Hasil sesuai standar, Hasil bagus tanpa keluhan, dan Ketepatan waktu.

Indikator variabel Beban Kerja dengan nilai indeks tertinggi adalah Tingkat stres yang tinggi, sedangkan indikator variabel Kinerja Pegawai dengan nilai indeks tertinggi adalah hasil bagus tanpa keluhan. Hal ini

menunjukkan bahwa ketika tingkat stress pegawai rendah, maka pegawai akan bekerja dengan maksimal dengan hasil yang bagus tanpa adanya keluhan.

Indikator variabel Beban Kerja dengan nilai indeks terendah adalah kuantitas tugas yang berlebihan, sedangkan indikator variabel Kinerja Pegawai dengan nilai indeks terendah adalah hasil sesuai standar. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai akan menadapkan hasil sesuai dengan standart yang diberikan jika kuantitasnya tidak berlebihan.

5. Hasil uji hipotesis kelima (H5) diterima, bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Farmi, dkk (2020), Riskawati, dkk (2023) serta Ali dan Wardoyo (2021) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana pengaruh tersebut positif dan signifikan.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu Senang atas pekerjaan yang diberikan, Bangga terhadap pekerjaan, Rasa dihargai oleh atasan dan rekan kerja, dan Senang dan nyaman di tempat kerja. Sedangkan variabel Kinerja Pegawai direfleksikan melalui empat indikator yaitu Hasil sesuai target, Hasil sesuai standar, Hasil bagus tanpa keluhan, dan Ketepatan waktu.

Indikator variabel Kepuasan Kerja dengan nilai indeks tertinggi adalah senang dan nyaman di tempat kerja, sedangkan indikator variabel Kinerja Pegawai dengan nilai indeks tertinggi adalah hasil bagus tanpa keluhan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa senang dan nyaman ditempat kerja,

maka pegawai akan bekerja dengan maksimal dengan hasil yang bagus tanpa adanya keluhan.

Indikator variabel Kepuasan Kerja dengan nilai indeks terendah adalah senang atas pekerjaan yang diberikan, sedangkan indikator variabel Kinerja Pegawai dengan nilai indeks terendah adalah hasil sesuai standar. Hal ini menunjukkan jika pegawai merasa senang atas pekerjaan yang diberikan maka akan menghasilkan output sesuai standar yang telah ditetapkan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian mengenai Model Kinerja Pegawai Berbasis Kepemimpinan Transformasional, dan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada KPP Madya Dua Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang.
3. Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di KPP Madya Dua Semarang
4. Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

5.2. *Implikasi*

Berdasarkan penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang penting untuk diterapkan oleh pihak manajemen di KPP Madya Dua Semarang dan instansi lainnya yang memiliki kondisi serupa, untuk meningkatkan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi. Adapun implikasi manajerial yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini harus menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu memastikan dan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memberikan teladan, menginspirasi dan memotivasi, menstimulasi pegawai, dan memperhatikan kebutuhan dan perkembangan pegawai.

2. Pengelolaan Beban Kerja yang Seimbang

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan berdampak negatif pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap distribusi beban kerja agar pegawai tidak merasa terbebani. Pekerjaan yang terlalu berat atau tidak merata dapat menyebabkan stres yang pada gilirannya merusak produktivitas.

Memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pegawai untuk mencegah stress. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan sumber daya atau dukungan tambahan saat diperlukan dan

mengimplementasikan sistem manajemen waktu yang efisien sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang realistis dan tidak merasa tertekan.

3. Peningkatan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu manajemen harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti hubungan antar rekan kerja, pengakuan terhadap pencapaian, serta kenyamanan di tempat kerja. Mendorong keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan agar mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

4. Pentingnya Monitoring dan Evaluasi Kinerja

Manajemen perlu secara rutin melakukan monitoring dan evaluasi kinerja pegawai untuk memastikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan efektif dan beban kerja dapat dikelola dengan baik. Langkah-langkah yang dapat diambil antara lain:

- Mengevaluasi efektivitas program kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan melalui feedback dari pegawai, untuk memastikan bahwa pemimpin dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja mereka.
- Menerapkan sistem evaluasi kinerja yang transparan dan objektif, yang memungkinkan pegawai untuk mengetahui bagian mana yang perlu diperbaiki dan mengetahui atas capaian pegawai itu sendiri.

5.3. *Keterbatasan Penelitian*

1. Penelitian ini menggunakan sampel yang terbatas pada suatu organisasi atau wilayah tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk konteks yang lebih luas atau organisasi lainnya.
2. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi responden, yang dapat dipengaruhi oleh subjektivitas individu sehingga memungkinkan adanya bias dalam penilaian.
3. Penelitian ini hanya berfokus pada sejumlah variabel tertentu, seperti kepemimpinan transformasional, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Variabel lain yang mungkin memengaruhi hasil, seperti lingkungan organisasi atau budaya kerja, belum diperhitungkan.
4. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis statistik, sehingga tidak dapat menggali lebih dalam aspek kualitatif seperti pandangan atau pengalaman pribadi responden yang mungkin memberikan wawasan tambahan.

5.4. *Agenda Penelitian Mendatang*

- 1) Memperluas cakupan sampel dengan melibatkan berbagai sektor atau wilayah untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
- 2) Menggabungkan metode penelitian kualitatif untuk memperdalam analisis dan memberikan wawasan tambahan.
- 3) Memasukkan variabel eksternal yang relevan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi hasil penelitian secara lebih komprehensif.

- 4) Melakukan penelitian longitudinal untuk menangkap perubahan dinamika organisasi dari waktu ke waktu.



DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R. P. (2018). Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada sektor publik dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Negeri Jakarta.
- Agustin, L. (2016). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di industri perbankan. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Sumatera Utara.
- Armstrong, M. (2016). *A handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2016). *A handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page. Retrieved from <https://www.koganpage.com>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bernard, M. (2016). The impact of transformational leadership on employee engagement and organizational performance. Retrieved from <https://www.shrm.org>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Daft, R. L. (2015). *The leadership experience* (6th ed.). Cengage Learning.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 679-692. <https://doi.org/10.1037/a0022890>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multivariate data analysis. *Academy of Management Review*, 10(3), 605-616.

<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279013>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- He, H., & Brown, A. D. (2017). Leadership and organizational culture: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 80-103. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.002>
- Hidayat, A. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor pemerintahan. Laporan Penelitian Universitas Brawijaya.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of the determinants and outcomes of leadership styles in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 130-160. <https://doi.org/10.1002/job.545>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 69-108). Academic Press.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2002). *Organizational behavior and management* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 941-955. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<941::AID-JOB51>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<941::AID-JOB51>3.0.CO;2-S)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Kuncoro, M. (2014). *Metode penelitian untuk bisnis* (3rd ed.). Salemba Empat. Retrieved from <https://www.salembaempats.com>

- Lee, J. (2015). Employee satisfaction, work performance, and leadership style in modern organizations. *Journal of Business Research* [Online]. Retrieved from <https://www.jbrjournal.com>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2017). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Marzuki, M. (2019). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Laporan Penelitian Universitas Padjadjaran.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2018). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mullins, L. J. (2013). *Management and organizational behavior* (10th ed.). Pearson Education.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of the effects of leadership on employee attitudes. In M. E. Glinow & M. A. V. (Eds.), *Transformational leadership and organizational outcomes* (pp. 115-138). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Novita, N. (2021). Kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan. *Jurnal Psikologi Industri* [Online]. Retrieved from <https://www.jurnalpsikologi.com>
- Nurudin, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Sumber daya manusia* [Online]. Retrieved from <https://www.journalhrm.com>
- Rahman, H. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictors in higher education context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 786-790. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.144>
- Saragih, M. (2018). Analisis beban kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan manufaktur. Retrieved from <https://www.jurnalmanajemen.com>
- Siregar, H. (2020). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* [Online]. Retrieved from <https://www.jmojournal.com>

- Suryani, T. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di perusahaan swasta. Laporan Penelitian Universitas Airlangga.
- Wang, H., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1015-1034. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.007>
- Wibowo, A. (2017). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di rumah sakit. Laporan Penelitian Universitas Kristen Satya Wacana.
- Widyastuti, D. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di perusahaan berbasis teknologi. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Gajah Mada.
- Xie, J., & Wang, H. (2014). The impact of leadership behaviors on employees' organizational commitment and performance. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(2), 111-119. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2013-0191>

