

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
OTONOMI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI.**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Aptu Rubi Handoko
20402300178

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

PROPOSAL TESIS
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
OTONOMI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI.

Disusun oleh:

Aptu Rubi Handoko
20402300178

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Penelitian Thesis Program Studi Magister Management
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Maret 2025

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE., MM
NIK.210489019

LEMBAR PENGUJIAN THESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN OTONOMI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI.

Disusun oleh:
Aptu Rubi Handoko
20402300178

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Maret 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE., MM
NIK.210489019

Penguji I



Prof. Dr. Mutanimah, SE., M.Si
NIK.210491026

Penguji II



Dr. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIK. 210492029

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

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Aptu Rubi Handoko
NIM : 20402300178
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Maret 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE., MM
NIK.210489019



Aptu Rubi Handoko
20402300178

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Aptu Rubi Handoko
NIM : 20402300178
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Otonomi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi“ dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti 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, Maret 2025

Yang menyatakan



Aptu Rubi Handoko
20402300178

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan tipe *explanatory research* yang bersifat asosiatif dan bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Otonomi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di KPPBC TMP Tanjung Emas, yang berjumlah 201 SDM. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan skala interval 1–5, di mana pernyataan jangkarnya berkisar dari *Sangat Tidak Setuju (STS)* hingga *Sangat Setuju (SS)*. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, (3) Otonomi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (4) Otonomi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, dan (5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya peran Kepemimpinan Transformasional dan Otonomi Kerja dalam meningkatkan Kepuasan Kerja serta Kinerja SDM di lingkungan organisasi.

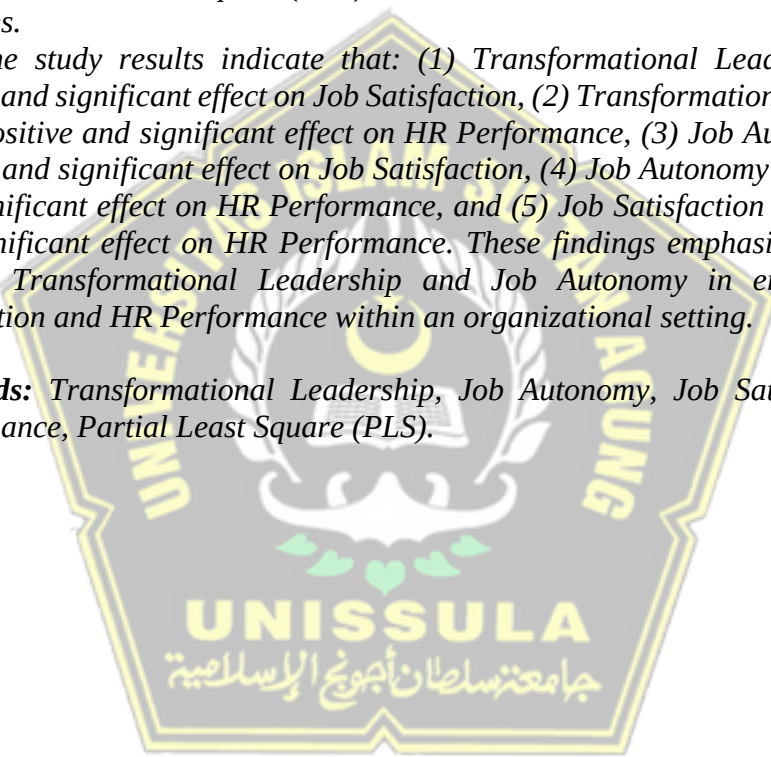
Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Otonomi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja SDM, Partial Least Square (PLS).

ABSTRACT

This study is an explanatory research type with an associative nature, aiming to analyze the influence of Transformational Leadership and Job Autonomy on Job Satisfaction and HR Performance. The population in this study consists of all employees at KPPBC TMP Tanjung Emas, totaling 201 HR personnel. The sampling technique used is the census method, where the entire population is included as the research sample. Primary data was obtained through a closed-ended questionnaire with an interval scale of 1–5, where the response options range from Strongly Disagree (STS) to Strongly Agree (SS). Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method to examine the relationships between variables.

The study results indicate that: (1) Transformational Leadership has a positive and significant effect on Job Satisfaction, (2) Transformational Leadership has a positive and significant effect on HR Performance, (3) Job Autonomy has a positive and significant effect on Job Satisfaction, (4) Job Autonomy has a positive and significant effect on HR Performance, and (5) Job Satisfaction has a positive and significant effect on HR Performance. These findings emphasize the crucial role of Transformational Leadership and Job Autonomy in enhancing Job Satisfaction and HR Performance within an organizational setting.

Keywords: Transformational Leadership, Job Autonomy, Job Satisfaction, HR Performance, Partial Least Square (PLS).



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kepemimpinan Transformasional, Otonomi Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.

4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Istri tercinta Dela Artanindha dan anakku tersayang Irdhina Fayra yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas (KPPBC TMP Tanjung Emas) dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Maret 2025

Penulis



Aptu Rubi Handoko
20402300178

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PENGUJIAN THESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	12
2.2. Kepemimpinan Transformational	12
2.3. Otonomi Kerja.....	15
2.4. Kepuasan Kerja	16
2.5. Hubungan Antar Variabel	18
2.6. Model Empirik Penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Populasi dan Sampel	23
3.3 Jenis dan Sumber Data	24
3.4 Metode Pengumpulan Data	24
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	25

3.6	Metode Analisis Data	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		35
4.1.	Deskripsi Responden.....	35
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	36
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	40
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	49
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	51
5.6.	Pembahasan.....	58
BAB V PENUTUP.....		68
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	68
5.2.	Implikasi Teoritis	69
5.3.	Implikasi Praktis	72
5.4.	Limitasi Penelitian	73
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	74
Daftar Pustaka		76
Lampiran 1		83
Lampiran 2. Deskripsi Responden		87
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian		88
Lampiran 4. Full Model PLS		89
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		90
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		93
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kebangkitan generasi emas Indonesia diproyeksikan akan dialami pada tahun 2045 mendatang. Salah satu strategi untuk mencapai hal ini adalah dengan fokus pada pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, yang merupakan inti dari upaya pembangunan di sektor pendidikan dengan visi ke depan. Sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan dapat menjadi pilar bagi kemajuan dan kesejahteraan negara, yang mana keseluruhan kemajuan bergantung pada kualitas individu-individu tersebut. Mereka menjadi kekuatan penggerak di semua sektor untuk mendorong Indonesia menuju masa depan yang lebih maju.

Dengan demikian, untuk memastikan terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas di bidang kepabeanan, diperlukan strategi khusus yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM di sektor tersebut. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memenuhi tanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang optimal dan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai. Strategi ini akan mengarah pada implementasi cara kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa, dengan dukungan penuh dari instansi-instansi teknis yang terkait.

Hal ini dilakukan dengan mengutamakan kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan para pengguna jasa, dengan dukungan penuh dari instansi-instansi teknis terkait. Sebuah organisasi dalam menjalankan

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

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

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Tanjung Emas, yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), memiliki tanggung jawab dan fungsi-fungsi yang harus dijalankan dengan efektif. Memberikan otonomi kerja kepada karyawan dapat menjadi kunci penting dalam meningkatkan operasional, memperbaiki kepuasan kerja, dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat (Ahmed et al., 2020). Otonomi ini memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol yang lebih besar terhadap tugas-tugas mereka, yang tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab tetapi juga mendorong inovasi dalam menyelesaikan masalah unik dan kompleks

yang sering dihadapi dalam lingkup bea dan cukai (Cai et al., 2018). Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kebebasan dalam pengambilan keputusan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang langsung memengaruhi moral dan motivasi kerja (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021). Efisiensi operasional dapat ditingkatkan melalui penjadwalan dan metode kerja yang lebih fleksibel, mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Jungert et al., 2013).

Selain itu, otonomi memfasilitasi adaptasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan yang cepat, memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan cepat dan tepat tanpa harus selalu menunggu instruksi dari atasan (Msuya & Anitha Bommagowni Kumar, 2022). Otonomi kerja tidak hanya meningkatkan efektivitas dalam pengawasan dan pelayanan, tetapi juga menunjukkan komitmen kantor terhadap kepatuhan dan pengawasan yang berkualitas (Ahmed et al., 2020). Otonomi juga berperan dalam memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi, mengurangi tingkat pergantian karyawan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkompeten (Msuya & Anitha Bommagowni Kumar, 2022). Melalui kolaborasi dan komunikasi yang ditingkatkan antara karyawan dan departemen, sinergi internal diperkuat, memungkinkan KPPBC TMP Tanjung Emas untuk beroperasi lebih harmonis dan efektif.

Pada tahun 2023, KPPBC TMP Tanjung Emas mencatatkan kinerja yang cukup baik meskipun terdapat sedikit penurunan dalam beberapa indikator dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini tampak dalam tabel Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sesuai table 1 berikut :

Tabel 1

NKO KPPBC TMP TANJUNG EMAS											
Tahun 2023											
No.	PERSPEKTIF / SS / IKU			Target 2022	Target 2023	s.d. November 2023			s.d. Desember 2023		
						T	R	Indeks	T	R	Indeks
PERSPEKTIF STAKEHOLDER						108,70			105,13		
SS-1	Dukungan terhadap perekonomian yang optimal					115,97			115,94		
1	1a-CP	Waktu penyelesaian proses kepabeanaan		1.05 hari	0,99 hari	M11: 0,99 hari	0,62	120,00	M12: 0,99 hari	0,62	120,00
2	1b-N	Indeks penyelesaian proses impor barang kiriman		100 (skala 120)	100 (skala 120)	M11: 100	111,94	111,94	M12: 100	111,87	111,87
SS-2	Penerimaan negara dari sektor kepabeanaan dan cukai yang optimal					104,40			93,72		
3	2a-CP	Persentase realisasi penerimaan kepabeanaan dan cukai		100%	100%	M11: 80,52%	84,08%	104,40	100%	93,72%	93,72
SS-3	Sinergi pengawasan dan penegakan hukum yang efektif					105,73			105,73		
4	3a-CP	Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanaan dan cukai		72%	78,50%	Q4: 78,5%	83%	105,73	Q4: 78,5%	83%	105,73
PERSPEKTIF CUSTOMER						112,73			112,66		
SS-4	Kepuasan pengguna layanan kepabeanaan dan cukai yang tinggi					108,35			108,35		
5	4a-CP	Indeks kepuasan pengguna jasa		4.15 (skala 5)	4.31 (skala 5)	Y: 4.31	4,67	108,35	Y: 4.31	4,67	108,35
SS-5	Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi atas peraturan kepabeanaan dan cukai					117,11			116,97		
6	5a-CP	Persentase kepatuhan importir		82%	83%	Q4 : 83%	98,76%	118,99	Q4 : 83%	98,51%	118,69
7	5b-CP	Persentase piutang bea dan cukai yang diselesaikan		94,75%	81%	Smt2 : 81%	93,34%	115,23	Smt2 : 81%	93,35%	115,25
No.	PERSPEKTIF / SS / IKU			Target 2022	Target 2023	s.d. November 2023			s.d. Desember 2023		
						T	R	Indeks	T	R	Indeks
PERSPEKTIF INTERNAL PROCESS						113,12			117,85		
SS-6	Perencanaan dan analisis formulasi kebijakan yang efektif dan efisien					107,19			120,00		
8	6a-CP	Persentase kualitas perencanaan dan penyelesaian program kerja PRKC berkelanjutan		75%	80%	Q4 : 80%	85,75%	107,19	Q4 : 80%	99,18%	120,00
SS-7	Persepsi positif dan dukungan publik terhadap kebijakan kepabeanaan dan cukai					120,00			120,00		
9	7a-N	Indeks efektivitas komunikasi dan edukasi		85%	80 (skala 100)	Q4: 80	97,18	120,00	Q4: 80	96,97	120,00
10	7b-N	Persentase kualitas pelayanan kepabeanaan dan cukai		-	81%	M11: 81%	100,00%	120,00	M12: 81%	99,84%	120,00
SS-8	Pemeriksaan dan Pengawasan kepabeanaan dan cukai yang efektif					112,12			112,48		
11	8a-N	Persentase efektivitas kegiatan patroli dan operasi kepabeanaan dan cukai		74%	75%	Q4: 75%	97,82%	120,00	Q4: 75%	97,40%	120,00
12	8b-N	Persentase efektivitas patroli laut		73%	74%	Q4 : 74%	77,14%	104,24	Q4 : 74%	77,67%	104,96
SS-9	Pengendalian mutu dan pengawasan internal yang bernilai tambah					113,18			118,93		
13	9a-N	Persentase tindak lanjut rekomendasi Aparat Pengawas Fungsional		83%	84%	Q4:84%	89,33%	106,35	Q4:84%	99,00%	117,86
14	9b-N	Rata-rata persentase tingkat efektivitas monitoring dan pengawasan kepatuhan internal		90,50%	80%	Q4 : 80%	100,00%	120,00	Q4 : 80%	100,00%	120,00
No.	PERSPEKTIF / SS / IKU			Target 2022	Target 2023	s.d. November 2023			s.d. Desember 2023		
						T	R	Indeks	T	R	Indeks
PERSPEKTIF LEARNING & GROWTH						114,56			114,63		
SS-10	Organisasi dan SDM yang berkinerja tinggi					118,44			119,11		
15	10a-N	Persentase peningkatan kompetensi pegawai		78%	80%	Q4: 80%	99,41%	120,00	Q4: 80%	97,83%	120,00
16	10b-N	Persentase efektivitas manajemen organisasi		82,50%	81,00%	Q4 : 81%	95,47%	117,87	Q4 : 81%	97,79%	120,00
17	10c-N	Indeks efektivitas pelaksanaan FGD pejabat administrator		90 (Skala 100)	84,5 (Skala 100)	Q4 : 84,5	99,23	117,44	Q4 : 84,5	99,16	117,34
SS-11	Sistem informasi yang andal dan terintegrasi					105,24			104,77		
18	11a-N	Persentase pengelolaan layanan TIK		80%	82%	Q4: 82%	86,30%	105,24	Q4: 82%	85,91%	104,77
SS-12	Pengelolaan keuangan. BMN. dan umum yang efisien, efektif dan akuntabel					120,00			120,00		
19	12a-N	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran		95,51%	100 (95,52%)	Q4: 100 (95,52%)	99,67%	120,00	Q4: 100 (95,52%)	98,19%	120,00

pengguna layanan juga tercatat baik dengan indeks 108,35, dan tingkat kepatuhan importir menunjukkan pencapaian yang mengesankan sebesar 98,51%. Dalam perspektif proses internal, efektivitas perencanaan dan pengawasan berjalan optimal dengan indeks mendekati atau mencapai 120,00. Namun, NKO keseluruhan untuk 2023 sedikit menurun menjadi 112,19 dibandingkan dengan 113,37 pada 2022, menunjukkan masih ada ruang untuk peningkatan dalam beberapa aspek operasional, terutama terkait penerimaan negara dan efektivitas beberapa kegiatan patroli dan pengawasan.

Pimpinan berperan dalam mengawasi dan memastikan perencanaan serta pengawasan berjalan efektif, tercermin dari beberapa indikator yang mencapai indeks maksimal (120,00). Dengan kepemimpinan yang tepat, KPPBC TMP Tanjung Emas dapat mengatasi tantangan yang ada dan terus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fenomena kepemimpinan di dunia bisnis dan organisasi terus mengalami perubahan dan penyesuaian sebagai respons terhadap dinamika lingkungan global, perkembangan teknologi, dan perubahan dalam tuntutan karyawan (Adebakin & Gbadamusi, 1996; Karp, 2020). Kepemimpinan transformasional tetap menjadi konsep yang relevan dengan kemampuan menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi masih sangat dihargai (A. Khan & Tidman, 2021).

Gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Saira et al., 2021). Kepemimpinan transformasional sering kali mencakup pengembangan visi

yang kuat, memberikan inspirasi, memberdayakan orang lain, dan mendukung pertumbuhan profesional (Chen et al., 2022).

Komitmen profesional mencerminkan dedikasi dan loyalitas seseorang terhadap profesinya, yang mencakup tekad untuk melaksanakan tugas dengan baik, menjaga integritas, serta terus mengembangkan diri (Aditya & Wirakusuma, 2014). SDM dengan komitmen profesional tinggi cenderung menghasilkan pekerjaan berkualitas, berupaya mencapai atau bahkan melebihi standar yang ditetapkan, sehingga memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi (Adzkiya, 2020). Komitmen profesional juga memperkuat reputasi dan kredibilitas di mata rekan kerja, atasan, serta klien (Adzkiya, 2020).

SDM yang konsisten menunjukkan dedikasi dan integritas dalam pekerjaan mereka akan lebih dihargai dan dipercaya (Chasanah et al., 2023). Dengan komitmen yang kuat, mereka termotivasi untuk bekerja secara efisien dan efektif, lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi (Yunianto & Sih Darmi Astuti, 2018). Selain itu, komitmen profesional mencakup keinginan untuk terus belajar dan berkembang (Gerhana et al., 2019).

SDM yang berkomitmen secara aktif mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, yang bermanfaat bagi diri mereka sendiri maupun organisasi (Putri, 2020). SDM dengan komitmen profesional cenderung bersikap positif dan proaktif, serta membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, yang mendukung kepuasan kerja dan kerjasama tim (Yunianto & Sih Darmi Astuti, 2018). Komitmen yang tinggi juga dapat mengurangi tingkat turnover, karena

pegawai yang merasa terikat dan puas dengan pekerjaannya cenderung bertahan lebih lama di organisasi, mengurangi biaya serta gangguan yang disebabkan oleh pergantian pegawai (Gerhana et al., 2019).

Factor lain selain komitmen profesional yang dapat mendorong kinerja adalah otonomi kerja (Schiff & Leip, 2019). Otonomi kerja merujuk pada kebebasan dan kemandirian yang diberikan kepada pegawai dalam merencanakan, mengorganisir, dan menjalankan tugas mereka tanpa pengawasan yang ketat (Malinowska et al., 2018). Otonomi ini penting karena dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021). Ketika SDM memiliki kendali atas pekerjaan mereka, mereka merasa lebih dihargai dan dipercaya, yang pada akhirnya memperkuat komitmen dan produktivitas (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021). Selain itu, otonomi kerja memberi SDM ruang untuk berkreasi dan berinovasi dalam menyelesaikan tugas, yang dapat memberikan keuntungan besar bagi organisasi (de Vargas Pinto et al., 2023).

Penelitian juga menunjukkan bahwa otonomi kerja dapat membantu mengurangi stres dan kelelahan, karena SDM memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan dan kebutuhan mereka (De Clercq & Brieger, 2022). Oleh karena itu, memberikan otonomi kepada SDM yang dimiliki merupakan strategi yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran otonomi kerja terhadap kinerja menyisakan gap yang menarik untuk diteliti. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa otonomi tidak memiliki dampak terhadap kinerja (Juyumaya et al., 2024).

Berseberangan dengan hasil tersebut, penelitian (Ikhwan et al., 2023) menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

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

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai pemediasi atau mediator. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen profesional kepeabeanan, dan otonomi kerja dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat berperan sebagai perantara yang menjelaskan sebagian besar hubungan antar variabel tersebut.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung bekerja secara optimal karena mereka merasa dihargai dan termotivasi (Sukmayuda & Kustiawan, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi biasanya dihasilkan dari lingkungan kerja yang positif, hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Smith & Shields, 2013). Ketika SDM merasa puas, mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, dan memiliki produktivitas yang lebih baik (Sarwar et al., 2021). Selain itu, kepuasan kerja juga dapat mengurangi

tingkat turnover, meningkatkan loyalitas, dan mendorong kolaborasi yang lebih baik di antara tim (Garcia et al., 2020).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah ***“Bagaimana meningkatkan kinerja SDM berdasarkan kepemimpinan transformasional, komitmen profesional kepabeanan, dan otonomi kerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Tanjung Emas Semarang dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi”*** Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM?
- 3) Bagaimana pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja ?
- 4) Bagaimana pengaruh otonomi kerja terhadap Kinerja SDM?
- 5) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja
- 4) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh otonomi kerja terhadap Kinerja SDM
- 5) Mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, otonomi kerja, kepuasan kerja dan kinerja SDM.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan referensi untuk melengkapi kepentingan penelitian penelitian selanjutnya tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, otonomi kerja, kepuasan kerja dan kinerja SDM.
2. Manfaat Praktis

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



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

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

Sehingga pengertian dari kinerja SDM dapat disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja SDM menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

2.2. Kepemimpinan Transformational

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim atau pengikut di luar kepentingan langsung mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk

memandu perubahan melalui pengaruh, inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen (Bass, 1985). Perubahan kepentingan pribadi ini meningkatkan tingkat kedewasaan dan cita-cita pengikut, serta kepedulian mereka terhadap pencapaian (Antonakis & Robert, 2013).

Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan motivasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan profesional (Nugroho et al., 2020). Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah sikap dan perilaku pengikut, menumbuhkan nilai untuk perubahan, dengan demikian mempromosikan perubahan dan meningkatkan pertumbuhan profesional pengikut (Lai et al., 2020). Terdapat empat dimensi utama dalam model kepemimpinan transformasional yang dikenal sebagai 4I, yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass (Burns & Bass, Bernard M, 2008).

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

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

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

Dalam penelitian ini dimensi Transformational leadership didefinisikan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melebihi harapan mereka sendiri. Pengukuran *transformational behavior* menggunakan *Four I* (Bass, et.al. 1985), yaitu *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation*.

2.3. Otonomi Kerja

Otonomi kerja, atau yang dikenal sebagai *job autonomy*, merujuk pada tingkat di mana individu diberi kebebasan, kemandirian, dan diskresi dalam menjalankan tugas, termasuk dalam hal penjadwalan kerja dan penggunaan prosedur yang telah ditetapkan (Khoshnaw & Alavi, 2020a). Definisi ini menyoroti bahwa otonomi kerja mencakup tanggung jawab, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam menentukan bagaimana tugas-tugas akan dilakukan.

Konsep ini juga dijelaskan oleh Ahmed et al (2020) yang menggambarkan bahwa otonomi kerja melibatkan kontrol dan pengaruh yang dimiliki pekerja terhadap aktivitas pekerjaan dan organisasi kerja, termasuk dalam pengambilan keputusan tentang isi, metode, penjadwalan, dan pelaksanaan tugas-tugas. Khoshnaw & Alavi (2020b) menyatakan bahwa otonomi kerja adalah kebebasan substansial yang diberikan kepada individu untuk merencanakan dan menyelesaikan pekerjaan mereka, termasuk kesempatan untuk mengatur pekerjaan, melaksanakannya, serta berpikir dan bertindak secara mandiri.

(De Clercq & Brieger, 2022) mendefinisikan otonomi kerja sebagai tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam melakukan pekerjaan dan penjadwalan kerja. Secara keseluruhan, dari sudut pandang para ahli tersebut, otonomi kerja dapat dianggap sebagai wewenang yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan untuk mengatur dan menjalankan tugas mereka, serta menyelesaikan masalah yang muncul dalam proses tersebut.

Otonomi kerja telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen, menarik perhatian para peneliti terkait dengan kebebasan, kemandirian, dan

kebijaksanaan individu dalam merencanakan dan menjalankan tugas (Deusdedit et al., 2022). Dalam konteks organisasi, otonomi kerja memberikan karyawan keleluasaan untuk menentukan rencana dan prosedur kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini menawarkan kesempatan bagi individu untuk mengambil keputusan dan mengatur cara mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka (Imam et al., 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa Otonomi kerja mengacu pada tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang diberikan kepada individu dalam melaksanakan tugas mereka, termasuk dalam hal penentuan jadwal kerja dan penggunaan prosedur yang telah ditetapkan. Indikator otonomi kerja melibatkan tingkat tanggung jawab, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan (Hackman dan Oldham, 1975); kemudian ditambahkan indikator *work decision making power* (Tam et al., 2022).

2.4. Kepuasan Kerja

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

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

Perasaan-perasaan yang terkait dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian tenaga kerja terhadap pengalaman kerja saat ini dan masa lalu, bukan sekadar harapan-harapan untuk masa depan (Akirmak & Ayla, 2021).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan dan kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap aspek-aspek seperti lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja-dan-non-kerja, hubungan interpersonal di tempat kerja, gaji, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang. Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Judge et al., 2000) :

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

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.6.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

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

Kepemimpinan transformasional mengurangi stres di tempat kerja dan mendorong para pengikut untuk bahagia karena menekankan kepuasan kerja (Siswanto & Yuliana, 2022). Kepemimpinan transformasional juga memberdayakan para pengikut untuk mengejar kepuasan kerja (Allozi et al., 2022; Fedila Sari et al., 2023; Purwanto & Sulaiman, 2023; Rafiq et al., 2022; Saroni et al., 2023; Sulistyawati et al., 2022).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

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

2.6.2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM

Kepemimpinan memiliki peran sebagai koorddinator, motivator, dan katalis yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan (Anderson, 2017). Pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja melampaui harapan dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut sehingga dapat meningkatkan kinerja (Scott & Perez-diaz, 2021). Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk berbagi visi dan memberdayakan SDM untuk mencapai kinerjanya (Lai et al., 2020) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Alrowwad et al., 2020).

Kepemimpinan Transformational terbukti mempengaruhi peningkatan kinerja SDM (Ayranci & Ayranci, 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, 2019; Buil et al., 2019; A. M. Khan et al., 2019; Lai et al., 2020; Manzoor et al., 2019; Prochazka et al., 2017; Rizki et al., 2019; Zhang et al., 2021).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik.

2.6.3. Pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja

Tingkat otonomi yang tinggi dapat memberikan individu perasaan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja (Charoensukmongkol, 2022). Banyak penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Fuadiputra & Rofida Novianti,

2021; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021) menunjukkan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, serta hasil pekerjaan pegawai. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi pula.

Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.

2.6.4. Pengaruh otonomi kerja terhadap Kinerja SDM

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, serta hasil pekerjaan pegawai (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021) Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih tinggi pula.

Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

2.6.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya dapat

meningkatkan kinerja (Supriyanto, 2018). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka memiliki kecenderungan untuk lebih produktif (Siswanto & Yuliana, 2022). Kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa senang dan terdorong untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien, yang berdampak positif pada peningkatan produktivitas (De Vries et al., 2006).

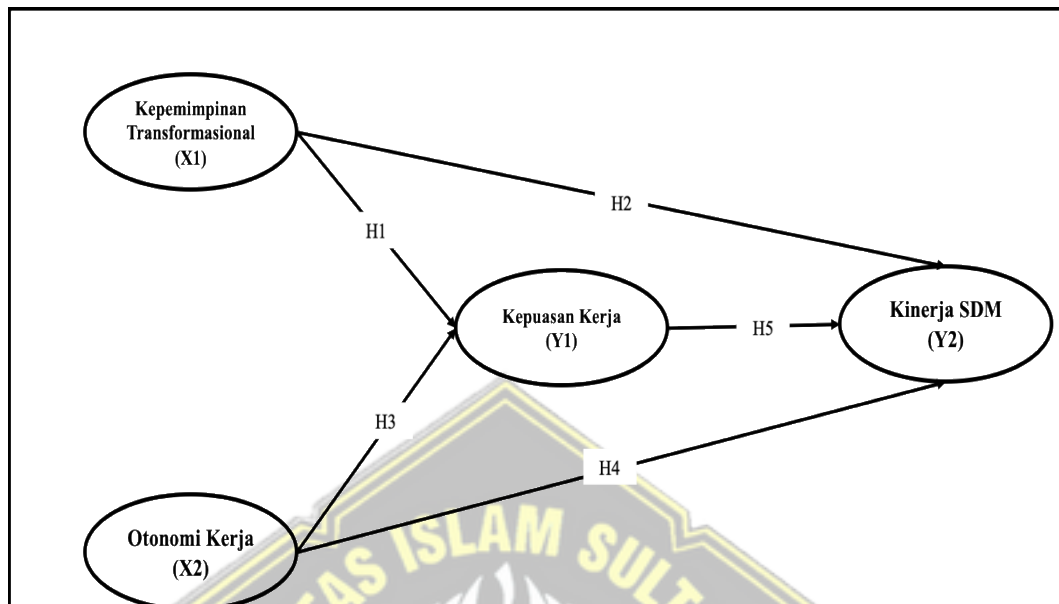
Selain itu, kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang signifikan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas (Gillespie et al., 2016). Kemudian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan, seperti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

H5 : Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik.

2.6. Model Empirik Penelitian

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

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

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

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Populasi dalam penelitian ini Seluruh SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas sebanyak 201 SDM.

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

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah

tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Teknik pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas berjumlah 201 SDM.

3.3 Jenis dan Sumber Data

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

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden sumber daya manusia (Pegawai) di KPPBC TMP Tanjung Emas yaitu kepemimpinan transformational, otonomi kerja, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

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

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

2. Data Sekunder

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

- Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

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

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Transformational leadership gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melebihi harapan mereka sendiri	1. <i>Idealized Influence (Charisma)</i> 2. <i>Intellectual stimulation</i> 3. <i>Individualized Consideration</i> 4. <i>Inspirational Motivation.</i>	(Bass, et.al. 1985)
2.	Otonomi kerja tingkat kebebasan, kemandirian, dan diskresi yang diberikan kepada individu dalam menjalankan tugas mereka, termasuk dalam hal penjadwalan kerja dan penggunaan prosedur yang telah ditetapkan	1. tingkat tanggung jawab, 2. kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan 3. <i>work decision making power</i>	(Hackman dan Oldham, 1975). (Tam et al., 2022)
3.	Kepuasan Kerja melibatkan dua unsur penting, yaitu penilaian terhadap nilai-nilai pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan dasar.	1) Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>) 2) Hubungan dengan atasan (<i>supervision</i>) 3) Teman sekerja (<i>workers</i>) 4) Promosi (<i>promotion</i>) 5) Gaji atau upah (<i>pay</i>)	(Judge et al., 2000)
4.	Kinerja SDM hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian	Robbins & Judge (2013)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

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

residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

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

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

3.6.2. Analisa model *Partial Least Square*

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

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut

Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015).

Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i^2$$

$$n$$

Keterangan :

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

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

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpetasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

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

1. *Composite reliability*

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

2. *Cronbach's Alpha*

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

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

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

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

3.6.3. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

1. Pengujian Hipotesa

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

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

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

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

$$Df = (\alpha; n-k)$$

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

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*)

ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2

3) Kriteria pengujian

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

Ho ditolak artinya Ha diterima bila $t^{hitung} \geq t^{tabel}$ atau $t^{hitung} \leq -t^{tabel}$

3.6.4. Evaluasi Model.

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

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi identitas responden menunjukkan gambaran umum tentang responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian yaitu SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 5-17 Oktober 2024 kepada seluruh SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 201 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dapat disajikan sesuai karakteristik responden jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=201	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	149	74.1
	Wanita	52	25.9
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	79	39.3
	31 - 40 tahun	79	39.3
	41 - 50 tahun	29	14.4
	51 - 60 tahun	14	7.0
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	6	3.0
	Diploma	92	45.8
	S1	90	44.8
	S2	13	6.5
	S3	6	3.0
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	102	50.7
	11 - 20 tahun	69	34.3
	21 - 30 tahun	21	10.4
	> 30 tahun	9	4.5

Data deskripsi responden pada Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu sebanyak 149 responden (74,1%), sedangkan responden wanita sebanyak 52 responden (25,9%). Apabila dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 21-30 tahun dan 31 - 40 tahun sebanyak 79 responden (39,3%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden adalah setara Diploma yaitu sebanyak 92 responden (45,8%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa paling banyak responden telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 102 responden (50,7%).

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Bagian ini dipaparkan gambaran mengenai penilaian responden terhadap variable penelitian ini dari hasil kuesioner. Dengan menggunakan analisis deskriptif, maka dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori berdasarkan rumus nilai indeks sebagai berikut:

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

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

Pengelompokan nilai indeks dilakukan dengan menghitung nilai terendah, tertinggi, rentang, dan panjang kelas interval sebagai berikut:

$$\text{Terendah} : (\%F \times 1) / 5 = (100 \times 1) / 5 = 20$$

$$\text{Tertinggi} : (\%F \times 5) / 5 = (100 \times 5) / 5 = 100$$

$$\text{Rentang} : 100 - 20 = 80$$

$$\text{Panjang Kelas Interval} : 80 : 3 = 26,7$$

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), akan membagi jawaban dalam tiga kategori sebagai dasar interpretasi nilai index sebagai berikut:

- a. Rendah = 20 - 46,6
- b. Sedang = 46,7 - 73,3
- c. Tinggi = 73,4 - 100

Berdasarkan kategorisasi tersebut, nilai indeks pada masing-masing variabel dapat disajikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional

Deskripsi data variabel Kepemimpinan transformasional dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Nilai Indeks Data Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator Kepemimpinan transformasional	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	F	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Idealized Influence (Charisma)	0	0.0	14	7.0	46	22.9	98	48.8	43	21.4	76.92	Tinggi
2	Intellectual stimulation	0	0.0	8	4.0	60	29.9	95	47.3	38	18.9	76.22	Tinggi
3	Individualized Consideration	0	0.0	7	3.5	53	26.4	110	54.7	31	15.4	76.42	Tinggi
4	Inspirational Motivation	0	0.0	13	6.5	54	26.9	91	45.3	43	21.4	76.32	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												76.47	Tinggi

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean indeks data variabel Kepemimpinan Transformatif secara keseluruhan sebesar 76,47 terletak pada rentang kategori tinggi (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa atasan memiliki kepemimpinan transformatif yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Transformatif didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator *Idealized Influence (Charisma)* (76,92) dan terendah adalah indikator *Intellectual stimulation* (76,22).

2. Otonomi Kerja

Deskripsi data variabel otonomi kerja dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Nilai Indeks Data Variabel Otonomi Kerja

No	Indikator Otonomi kerja	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	F	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Tingkat tanggung jawab	1	0.5	18	9.0	45	22.4	91	45.3	46	22.9	76.22	Tinggi
2	Kemandirian	4	2.0	14	7.0	52	25.9	96	47.8	35	17.4	74.33	Tinggi
3	Kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan	2	1.0	9	4.5	71	35.3	89	44.3	30	14.9	73.53	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												74.69	Tinggi

Pada variabel Otonomi kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean indeks sebesar 74,69 terletak pada rentang kategori baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden merasa bahwa organisasi telah memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hasil deskripsi data pada variabel Otonomi kerja didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah Tingkat tanggung jawab (76,22) dan terendah pada indikator Kebijakan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan (73,53).

3. Kepuasan Kerja

Deskripsi data variabel kepuasan kerja dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.4. Nilai Indeks Data Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	F	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Pekerjaan itu sendiri (work it self)	1	0.5	21	10.4	46	22.9	87	43.3	46	22.9	75.52	Tinggi
2	Hubungan dengan atasan (supervision)	3	1.5	11	5.5	46	22.9	98	48.8	43	21.4	76.62	Tinggi
3	Teman sekerja (workers)	6	3.0	21	10.4	31	15.4	95	47.3	48	23.9	75.72	Tinggi
4	Promosi (promotion)	1	0.5	20	10.0	57	28.4	79	39.3	44	21.9	74.43	Tinggi
5	Gaji atau upah (pay)	2	1.0	9	4.5	44	21.9	100	49.8	46	22.9	77.81	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												76.02	Tinggi

Pada variabel Kepuasan Kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean indeks sebesar 76,02 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kepuasan Kerja didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Gaji atau upah (pay) (77,81) dan terendah pada indikator Promosi (promotion) (74,43).

4. Kinerja SDM

Deskripsi data variabel kinerja SDM dapat disajikan berdasarkan nilai indeks pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Nilai Indeks Data Variabel Kinerja SDM

No	Indikator Kinerja SDM	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	F	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Kualitas Kerja	5	2.5	16	8.0	45	22.4	103	51.2	32	15.9	74.03	Tinggi
2	Kuantitas	2	1.0	20	10.0	42	20.9	101	50.2	36	17.9	74.83	Tinggi
3	Ketepatan Waktu	5	2.5	16	8.0	53	26.4	102	50.7	25	12.4	72.54	Sedang
4	Efektifitas	3	1.5	14	7.0	49	24.4	105	52.2	30	14.9	74.43	Tinggi
5	Kemandirian	1	0.5	18	9.0	49	24.4	105	52.2	28	13.9	74.03	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												73.97	Tinggi

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean indeks sebesar 73,97 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Kuantitas (74,83) dan terendah pada indikator Ketepatan waktu (72,54).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer*

loading) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Transformasional direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Otonomi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Outer Loading
X1_1	<i>Idealized Influence (Charisma)</i>	0.764
X1_2	<i>Intellectual stimulation</i>	0.851
X1_3	<i>Individualized Consideration</i>	0.773
X1_4	<i>Inspirational Motivation</i>	0.808

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Otonomi kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Otonomi kerja (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation*.

2. Evaluasi Model Otonomi kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Otonomi kerja direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat

dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Otonomi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7
Outer Loading Konstruk Otonomi kerja

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>
X2_1	tingkat tanggung jawab,	0.905
X2_2	kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan	0.929
X2_3	<i>work decision making power</i>	0.747

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Otonomi kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Otonomi kerja (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator tingkat tanggung jawab, kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan dan *work decision making power*.

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8
Outer Loading Konstruk Kepuasan Kerja

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Y1_1	Pekerjaan itu sendiri (work it self)	0.866
Y1_2	Hubungan dengan atasan (supervision)	0.869
Y1_3	Teman sekerja (workers)	0.804
Y1_4	Promosi (promotion)	0.871
Y1_5	Gaji atau upah (pay)	0.873

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kepuasan Kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan Kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kepuasan kerja yaitu Pekerjaan itu sendiri (work it self), Hubungan dengan atasan (supervision), Teman sekerja (workers), Promosi (promotion), dan Gaji atau upah (pay).

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9
Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

No	Indikator	Outer Loading
Y2_1	Kualitas Kerja	0.907
Y2_2	Kuantitas	0.867
Y2_3	Ketepatan Waktu	0.856
Y2_4	Efektifitas	0.863
Y2_5	Kemandirian	0.827

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

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

4.3.2. *Discriminant Validity*

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

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

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

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

	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Otonomi kerja	Transformational leadership
Kepuasan Kerja	0.857			
Kinerja SDM	0.731	0.864		
Otonomi kerja	0.525	0.551	0.864	
Transformational leadership	0.623	0.631	0.599	0.821

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam

model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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

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

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

	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Otonomi kerja	Transformational leadership
Kepuasan Kerja				
Kinerja SDM	0.799			
Otonomi kerja	0.584	0.621		
Transformational leadership	0.708	0.717	0.715	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

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

Tabel 4.12
Nilai Cross Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Otonomi kerja	Transformational leadership
X1_1	0.569	0.555	0.516	0.840
X1_2	0.498	0.492	0.487	0.791
X1_3	0.517	0.534	0.445	0.851
X1_4	0.454	0.487	0.522	0.800
X2_1	0.569	0.528	0.905	0.571
X2_2	0.438	0.506	0.929	0.511
X2_3	0.312	0.372	0.747	0.462
Y1_1	0.866	0.665	0.419	0.497
Y1_2	0.869	0.626	0.481	0.533
Y1_3	0.804	0.621	0.480	0.619
Y1_4	0.871	0.633	0.409	0.504
Y1_5	0.873	0.580	0.456	0.508
Y2_1	0.663	0.907	0.502	0.521
Y2_2	0.627	0.867	0.503	0.634
Y2_3	0.660	0.856	0.489	0.554
Y2_4	0.622	0.863	0.453	0.462
Y2_5	0.581	0.827	0.428	0.549

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah

terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.4. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

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

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

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

c. *Cronbach alpha*

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

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

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0.909	0.933	0.735
Kinerja SDM	0.915	0.937	0.747
Otonomi kerja	0.830	0.898	0.747
Transformational leadership	0.839	0.892	0.674

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.13 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

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

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

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

4.4.1. *R square*

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

Tabel 4.14 Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan kerja	0.425	0.419
Kinerja SDM	0.597	0.591

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model kepuasan kerja sebesar 0,425 artinya variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan 42,5% oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Otonomi kerja. Sedangkan sisanya 57,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,425) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Kepemimpinan Transformasional dan Otonomi kerja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Kepuasan Kerja .

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,597 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 59,7% oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, Otonomi kerja, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya 40,3,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,597) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Kepemimpinan Transformasional, Otonomi kerja, dan Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja SDM.

4.4.2. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. Q-Square *predKepuasan Kerja* *ive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predKepuasan Kerja* *ive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Nilai Q-square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan Kerja	1005.000	699.010	0.304
Kinerja SDM	1005.000	564.468	0.438

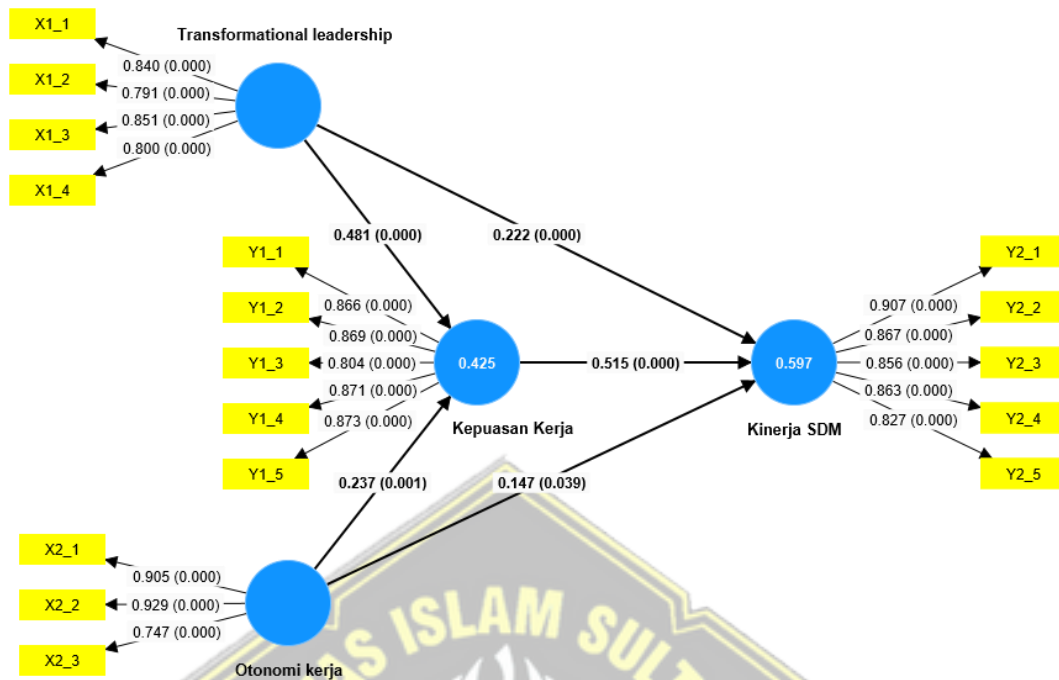
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,304 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kepuasan Kerja termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,438 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk baik.

Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan Transformasional, Otonomi kerja, Kepuasan Kerja Kinerja SDM.

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



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS

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

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.16 Path Coefficients

	Original sample	T statistics	P values
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.515	8.352	0.000
Otonomi kerja -> Kepuasan Kerja	0.237	3.350	0.001
Otonomi kerja -> Kinerja SDM	0.147	2.069	0.039
Transformational leadership -> Kepuasan Kerja	0.481	7.859	0.000
Transformational leadership -> Kinerja SDM	0.222	3.491	0.000

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

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

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

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,481. Nilai tersebut membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7,859) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ”*Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin baik kepemimpinan transformasional maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,222. Nilai tersebut membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,491) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Semakin baik kepemimpinan transformasional maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik*" dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,237. Nilai tersebut membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,350) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Otonomi kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula*" dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,147. Nilai tersebut membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,069) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,039) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Otonomi kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "*Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula*" dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,515. Nilai tersebut membuktikan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (8,352) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja

SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ” *Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik* ” dapat **diterima**.

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

Tabel 4.17
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
1	Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kepuasan kerja SDM akan semakin baik	0.481	7.859	0.000	Diterima
2	Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik	0.222	3.491	0.000	Diterima
3	Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula	0.237	3.350	0.001	Diterima
4	Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula	0.147	2.069	0.039	Diterima
5	Semakin baik tingkat kepuasan kerja SDM maka tingkat kinerja SDM akan semakin baik	0.515	8.352	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Otonomi kerja terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Kepuasan Kerja. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.18
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.122	3.075	0.002	Signifikan
Otonomi kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.248	5.250	0.000	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja adalah 0,122 dengan nilai t hitung sebesar 3,075 dan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM. Artinya, kepemimpinan transformasional yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, selanjutnya kepuasan dalam diri pegawai akan berdampak pada perilaku kerja pegawai sehingga menjadikan kinerjanya lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Otonomi kerja terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja adalah 0,248 dengan nilai t hitung sebesar 5,250 dan nilai signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh otonomi kerja terhadap Kinerja SDM. Artinya, adanya otonomi kerja yang tinggi akan menjadikan pegawai merasa puas dalam bekerja. Selanjutnya, pegawai yang puas akan menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab, sehingga hal ini akan mempengaruhi kinerja pegawai.

1.6. Pembahasan

1.6.1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja SDM

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pemimpin transformational terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja SDMnya (Nguon, 2022; Rafiq et al., 2022).

Pengukuran variabel Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator *Idealized Influence (Charisma)*, *Intellectual stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* sedangkan Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Hubungan dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*).

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator *Intellectual Stimulation*, sementara Variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai outer loading tertinggi pada indikator Gaji atau Upah (*Pay*). Hubungan korelasional antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat stimulasi intelektual yang diberikan oleh pemimpin, semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji yang mereka terima.

Artinya, pemimpin yang mampu mendorong kreativitas, inovasi, serta pemikiran kritis dalam lingkungan kerja dapat menciptakan persepsi positif terhadap sistem penggajian. Hal ini kemungkinan terjadi karena karyawan merasa dihargai tidak hanya dari segi materi, tetapi juga melalui pengembangan wawasan dan keterlibatan intelektual mereka dalam organisasi. Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan terhadap kompensasi finansial, organisasi perlu memperkuat strategi kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan intelektual dan pengembangan kompetensi karyawan.

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai outer loading terendah pada indikator *Idealized Influence* (Karisma), sementara variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator Teman Sekerja (*Workers*). Hubungan korelasional antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *Idealized Influence* yang dimiliki oleh seorang pemimpin, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap rekan kerja mereka.

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menjadi panutan, menunjukkan karisma, serta memberikan inspirasi kepada bawahannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kondusif. Pemimpin dengan *Idealized Influence* yang kuat mampu membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkuat solidaritas di antara anggota tim. Sebagai hasilnya, kepuasan terhadap rekan kerja pun meningkat, karena adanya hubungan

kerja yang lebih baik, komunikasi yang lebih efektif, dan kolaborasi yang lebih erat dalam organisasi.

1.6.2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformational terbukti mempengaruhi peningkatan kinerja SDM (Ayranci & Ayranci, 2017; Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, 2019; Buil et al., 2019; Khan et al., 2019; Lai et al., 2020; Manzoor et al., 2019; Prochazka et al., 2017; Rizki et al., 2019; Zhang et al., 2021).

Pengukuran variabel Kepemimpinan Transformasional direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Idealized Influence (Charisma), Intellectual stimulation, Individualized Consideration, dan Inspirational Motivation. Sedangkan Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator *Intellectual Stimulation*, sementara variabel Kinerja SDM menunjukkan nilai outer loading tertinggi pada indikator Kualitas Kerja. Hubungan antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat stimulasi intelektual yang

diberikan oleh pemimpin, semakin meningkat pula kualitas kerja karyawan.

Artinya, seorang pemimpin yang mampu mendorong inovasi, berpikir kritis, serta memberikan tantangan intelektual kepada timnya akan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas hasil kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pemikiran kreatif dan solusi inovatif akan memperkuat kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, akurat, dan sesuai dengan standar yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat aspek *Intellectual Stimulation* dalam kepemimpinan untuk mengoptimalkan kualitas kerja SDM dan secara keseluruhan meningkatkan kinerja perusahaan.

Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai outer loading terendah pada indikator *Idealized Influence* (Karisma), sedangkan variabel Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator Kemandirian. Korelasi antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Idealized Influence* dalam kepemimpinan akan berkontribusi pada peningkatan kemandirian dalam kinerja SDM.

Artinya, semakin tinggi tingkat *Idealized Influence*, yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memberikan teladan, inspirasi, serta membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan, maka semakin meningkat pula tingkat kemandirian dalam bekerja. Hal ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan yang karismatik dapat mendorong karyawan untuk lebih mandiri dalam mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan menjalankan tugas tanpa ketergantungan tinggi pada arahan atasan. Dengan demikian, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, kepercayaan diri, dan tanggung jawab individu dalam mencapai tujuan organisasi.

1.6.3. Pengaruh otonomi kerja terhadap kepuasan kerja

Penelitian ini membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021) menunjukkan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, serta hasil pekerjaan pegawai.

Pengukuran variabel Otonomi kerja direfleksikan melalui tiga indikator yaitu indikator tingkat tanggung jawab, kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan dan *work decision making power* sedangkan variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Hubungan dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*).

Variabel Otonomi Kerja dengan nilai *outer loading* tertinggi tercermin pada indikator kebebasan dalam menentukan metode atau cara

pelaksanaan tugas. Sementara itu, Variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah gaji atau upah (pay). Hubungan korelasional antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa semakin besar kebebasan karyawan dalam menentukan cara mereka menyelesaikan tugas, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka terhadap gaji yang diterima. Artinya, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan terkait pelaksanaan pekerjaan berpotensi meningkatkan persepsi karyawan terhadap kompensasi finansial yang diberikan, karena mereka merasa lebih dihargai dan memiliki kendali lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menegaskan pentingnya memberikan otonomi kerja sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan, khususnya dalam aspek kompensasi.

Variabel Otonomi Kerja dengan nilai outer loading terendah terdapat pada indikator *Work Decision Making Power*, sedangkan pada variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Teman Sekerja (*Workers*). Korelasi antara indikator-indikator ini menunjukkan bahwa peningkatan *Work Decision Making Power* berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan terhadap gaji. Artinya, semakin besar keleluasaan karyawan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaannya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan mereka terhadap kompensasi yang diterima. Hal ini dapat terjadi karena otonomi dalam pengambilan keputusan memberikan rasa kontrol, tanggung jawab, serta penghargaan atas kontribusi mereka, yang pada akhirnya berdampak

positif terhadap persepsi terhadap gaji dan kompensasi yang diberikan perusahaan.

1.6.4. Pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja SDM

Pengujian hipotesis membuktikan Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, serta hasil pekerjaan pegawai (Fuadiputra & Rofida Novianti, 2021; Rofida Novianti & Fuadiputra, 2021)

Pengukuran variabel Otonomi kerja direfleksikan melalui tiga indikator yaitu indikator tingkat tanggung jawab, kebijaksanaan dalam menentukan cara tugas-tugas tersebut akan dilaksanakan dan *work decision making power* sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Variabel Otonomi Kerja dengan nilai outer loading tertinggi tercermin pada indikator kebebasan dalam menentukan cara pelaksanaan tugas, sedangkan Variabel Kinerja SDM memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Kualitas Kerja. Hubungan korelasional antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebebasan dalam menentukan metode kerja, semakin meningkat pula kualitas kerja karyawan. Artinya, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan terkait

pelaksanaan tugas memungkinkan individu untuk menyesuaikan strategi kerja mereka secara optimal, sehingga berdampak positif pada hasil kerja yang lebih baik, efisien, dan berkualitas tinggi.

Variabel Otonomi Kerja memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator *work decision-making power*, sementara variabel Kinerja SDM menunjukkan nilai *outer loading* terendah pada indikator Kemandirian. Korelasi antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaannya akan semakin meningkat pula tingkat Kemandirian dalam bekerja. Artinya, ketika karyawan diberikan lebih banyak kewenangan dalam menentukan keputusan terkait tugas dan tanggung jawabnya, mereka cenderung menjadi lebih mandiri dalam menjalankan pekerjaan mereka tanpa bergantung pada arahan atau supervisi yang ketat. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja SDM secara keseluruhan, karena karyawan yang lebih mandiri cenderung lebih proaktif, inovatif, dan memiliki inisiatif yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas mereka.

1.6.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM

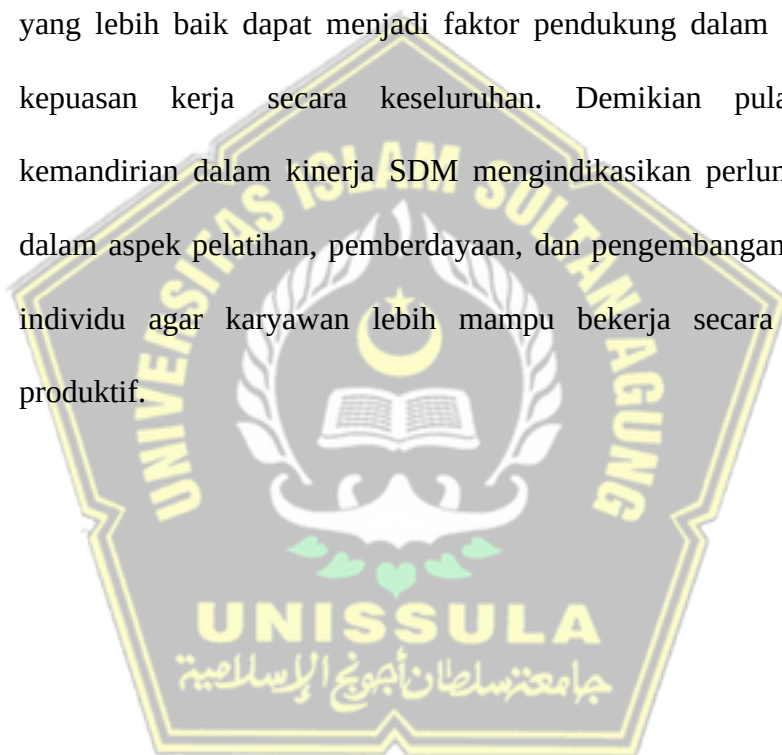
Penelitian ini membuktikan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Hartika et al., 2023; Premesti & Yuniningsih, 2023; Sutrisno et al., 2022).

Pengukuran variabel Kepuasan Kerja direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), Hubungan dengan atasan (*supervision*), Teman sekerja (*workers*), Promosi (*promotion*), dan Gaji atau upah (*pay*) sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kemandirian.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator Gaji atau Upah (*pay*), sedangkan variabel Kinerja SDM menunjukkan nilai outer loading tertinggi pada indikator Kualitas Kerja. Hubungan antara kedua indikator ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem penggajian atau upah yang diterima karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka terhadap aspek kompensasi finansial. Artinya, kebijakan pemberian gaji yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, kepuasan terhadap gaji tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, komitmen, dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai outer loading terendah pada indikator hubungan dengan rekan kerja (*workers*), sedangkan Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator kemandirian. Korelasi antara indikator-indikator ini

mengindikasikan bahwa peningkatan dalam aspek gaji atau upah (*pay*) berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan terhadap kompensasi yang diterima. Dengan kata lain, ketika sistem penggajian yang diterapkan lebih adil, kompetitif, dan sesuai dengan harapan karyawan, maka kepuasan kerja, khususnya dalam aspek kesejahteraan finansial, akan meningkat. Selain itu, aspek hubungan dengan rekan kerja yang lebih baik dapat menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Demikian pula, rendahnya kemandirian dalam kinerja SDM mengindikasikan perlunya penguatan dalam aspek pelatihan, pemberdayaan, dan pengembangan keterampilan individu agar karyawan lebih mampu bekerja secara mandiri dan produktif.



BAB V

PENUTUP

1.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan dan pembuktian hipotesis maka jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan *Idealized Influence* (karisma), *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* dapat meningkatkan kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM).
2. Kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat kepuasan SDM terhadap aspek pekerjaan itu sendiri (*work itself*), hubungan dengan atasan (*supervision*), rekan kerja (*workers*), peluang promosi (*promotion*), serta kompensasi berupa gaji atau upah (*pay*).
3. Otonomi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat otonomi kerja, yang ditandai dengan tanggung jawab, kemandirian, dan kebebasan dalam menentukan cara penyelesaian tugas, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.

4. Otonomi kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat otonomi kerja, semakin baik pula kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, serta tingkat kemandirian dalam bekerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan SDM terhadap aspek pekerjaan itu sendiri (*work itself*), hubungan dengan atasan (*supervision*), rekan kerja (*workers*), peluang promosi (*promotion*), serta gaji atau upah (*pay*), maka semakin meningkat kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian dalam bekerja.

1.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dapat membangun persepsi positif terhadap sistem penggajian, karena karyawan merasa dihargai tidak hanya secara materi, tetapi juga melalui pengembangan wawasan dan keterlibatan intelektual. Selain itu, pemimpin dengan Idealized Influence yang kuat dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan rasa saling percaya, dan memperkuat solidaritas tim. Hal ini berkontribusi pada meningkatnya kepuasan terhadap rekan kerja melalui hubungan kerja yang lebih baik, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi yang lebih erat dalam organisasi.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Stimulasi intelektual yang diberikan oleh pemimpin meningkatkan kualitas kerja karyawan, terutama melalui dorongan inovasi, pemikiran kritis, dan tantangan intelektual. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan solusi inovatif memperkuat kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif, akurat, dan sesuai standar. Selain itu, semakin tinggi tingkat *Idealized Influence* seorang pemimpin—ditandai dengan teladan, inspirasi, serta pembangunan kepercayaan dan rasa hormat—semakin meningkat pula kemandirian karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan yang karismatik mendorong karyawan untuk lebih mandiri dalam mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan menjalankan tugas tanpa ketergantungan berlebih pada arahan atasan.

Penelitian ini membuktikan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan terkait pelaksanaan tugas meningkatkan persepsi karyawan terhadap kompensasi finansial, karena mereka merasa lebih dihargai dan memiliki kendali lebih besar atas pekerjaannya. Temuan ini menegaskan bahwa memberikan otonomi kerja dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kepuasan karyawan, khususnya dalam aspek kompensasi. Semakin besar keleluasaan karyawan dalam mengambil keputusan, semakin tinggi kepuasan mereka terhadap kompensasi yang diterima, karena otonomi

memberikan rasa kontrol, tanggung jawab, dan penghargaan atas kontribusi mereka.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi kebebasan dalam menentukan metode kerja, semakin optimal strategi yang diterapkan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik, efisien, dan berkualitas. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kewenangan dalam pengambilan keputusan mendorong kemandirian karyawan dalam bekerja. Dengan lebih banyak kebebasan dalam menentukan tugas dan tanggung jawabnya, karyawan menjadi lebih mandiri dan tidak bergantung pada arahan atau supervisi yang ketat.

Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kebijakan penggajian yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas dan produktivitas kerja. Selain itu, sistem penggajian yang lebih sesuai dengan harapan karyawan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan terhadap kompensasi. Faktor lain seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja juga mendukung peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Namun, rendahnya kemandirian dalam kinerja SDM menunjukkan perlunya penguatan dalam pelatihan, pemberdayaan, dan pengembangan keterampilan agar karyawan lebih mandiri dan produktif.

1.3. Implikasi Praktis

Untuk meningkatkan *Idealized Influence (Charisma)* dalam kepemimpinan transformasional, KPPBC TMP Tanjung Emas dapat mengadakan pelatihan kepemimpinan yang menekankan pengembangan kepercayaan, integritas, dan komunikasi inspiratif. Selain itu, pemimpin perlu lebih sering memberikan contoh nyata dalam tindakan dan keputusan yang diambil serta membangun kedekatan dengan bawahan melalui program mentoring guna meningkatkan rasa hormat dan kepercayaan. Sementara itu, untuk mempertahankan *Intellectual Stimulation*, organisasi dapat mendorong inovasi melalui diskusi terbuka, brainstorming, dan kompetisi ide kreatif, memberikan tantangan intelektual yang memacu pemikiran kritis, serta memfasilitasi pelatihan guna meningkatkan keterampilan analitis dan pemecahan masalah karyawan.

Dalam aspek otonomi kerja, peningkatan *Work Decision Making Power* dapat dilakukan dengan memberikan ruang lebih bagi karyawan dalam mengambil keputusan operasional tanpa terlalu bergantung pada arahan atasan, mengembangkan kebijakan yang mendukung desentralisasi wewenang, serta menyediakan pelatihan agar karyawan lebih percaya diri dalam membuat keputusan yang tepat. Sementara itu, untuk mempertahankan *Kebijaksanaan dalam Menentukan Cara Tugas Dilaksanakan*, organisasi dapat memberikan fleksibilitas dalam metode penyelesaian tugas, mendorong supervisi yang lebih berorientasi pada hasil akhir dibandingkan proses, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dalam pelaksanaan tugas.

Dalam meningkatkan kepuasan kerja, khususnya terhadap *Teman Sekerja* (*Workers*), KPPBC TMP Tanjung Emas dapat mengadakan program *team building* untuk mempererat hubungan antar karyawan, mendorong komunikasi terbuka dan kerja sama dalam tim, serta mengembangkan sistem penghargaan berbasis kerja tim guna meningkatkan solidaritas. Sementara itu, untuk mempertahankan kepuasan terhadap *Gaji atau Upah (Pay)*, organisasi perlu memastikan kebijakan kompensasi tetap kompetitif dan relevan dengan standar industri, melakukan evaluasi berkala terhadap kesejahteraan karyawan, serta menyediakan insentif tambahan berbasis pencapaian untuk meningkatkan motivasi kerja. Dengan langkah-langkah ini, KPPBC TMP Tanjung Emas dapat mengoptimalkan kepemimpinan transformasional, memperkuat otonomi kerja, serta menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan agar tetap tinggi.

1.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan.

1. Nilai *R-square* yang masuk kategori sedang, menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan variabel endogen dengan pengaruh yang cukup besar, masih terdapat faktor lain di luar model yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM.
2. Nilai *R-square* kinerja SDM yang masuk kategori sedang menunjukkan bahwa masih terdapat variasi variabilitas yang belum ter jelaskan, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya seperti kebijakan organisasi, motivasi intrinsik, atau pelatihan karyawan

3. Penelitian ini hanya menggunakan cakupan data yang diperoleh dari KPPBC TMP Tanjung Emas dan belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi lain atau sektor industri yang berbeda. Faktor kontekstual seperti regulasi, budaya kerja, dan kebijakan organisasi dapat memengaruhi relevansi temuan ini dalam lingkungan kerja yang berbeda.
4. Penggunaan metode kuantitatif berbasis kuesioner dapat membatasi eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan persepsi karyawan, sehingga penelitian lanjutan dengan pendekatan kualitatif dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif.

1.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan beberapa hal :

1. Memasukkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, beban kerja, kompensasi non-finansial, atau motivasi intrinsik yang mungkin memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.
2. Memperluas cakupan sampel dengan melibatkan instansi lain di sektor yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi temuan.
3. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif.
4. Penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi hubungan kausal lebih dalam dengan menggunakan metode longitudinal.

5. Penelitian selanjutnya dapat menguji variabel moderasi atau mediasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional, otonomi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja SDM.



Daftar Pustaka

- Adebakin, O., & Gbadamusi, E. (1996). *The practices of organizational leadership*. Ibadan. Adeogun printing press.
- Aditya, A. A. A. G. D., & Wirakusuma, M. G. (2014). PENGARUH KOMITMEN PROFESIONAL PADA KEPUASAN KERJA AUDITOR DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(2), 210–222.
- Adzkiya, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Komitmen Profesional Guru PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, IKLIM SEKOLAH DAN KOMITMEN PROFESIONAL GURU TERHADAP KINERJA GURU (STUDI KASUS DI MTS MA'AR. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (JEBA)*, 22(2), 492–500. <https://mtsnurulburhan.wordpress.com>
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT. 2(1).
- Ahmed, A., Sarah Umar, & Usman Azam Shehzad. (2020). Effect of Job Autonomy, Workload and Organizational Support on Job Satisfaction: A comparison of public & private sector employees in Pakistan. *Journal of Xi'an Shiyu University* ISSN No, 1673, 064X., 14(5). <https://doi.org/10.37896/jxu14.5/282>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Allozi, A. I., Alshurideh, M., Alhamad, A. Q., & Kurdi, B. R. (2022). Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction With the Moderating Role of Organizational Commitment: Case of Uae and Jordan Manufacturing Companies. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 21, Issue 2).
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1).
- Antonakis, J., & Robert, J. (2013). *Leadership Theory: The Way Forward', Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition (Monographs in Leadership 1, 1–2*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1479-357120130000005006/full/html>

- Ayranci, E., & Ayranci, A. E. (2017). Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2823>
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M., & Bass, Bernard M, T. B. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Charoensukmongkol, P. (2022). Supervisor-subordinate guanxi and emotional exhaustion: The moderating effect of supervisor job autonomy and workload levels in organizations. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.001>
- Chasanah, N. A., Laihad, G. H., & Sarimanah, E. (2023). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI PENGUATAN EFIKASI DIRI DAN KOMITMEN PROFESI GURU (Penelitian pada Guru SD Negeri Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor Menggunakan Analisis Korelasi dan Metode SITOREM). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 040–047.
- Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph191710941>
- De Clercq, D., & Brieger, S. A. (2022). When Discrimination is Worse, Autonomy is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance. *Journal of Business Ethics*, 177(3), 665–682. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04735-1>
- de Vargas Pinto, A., Beerepoot, I., & Maçada, A. C. G. (2023). Encourage autonomy to increase individual work performance: the impact of job characteristics on workaround behavior and shadow IT usage. *Information Technology and Management*, 24(3), 233–246. <https://doi.org/10.1007/s10799-022-00368-6>
- De Vries, R. E., Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Deusdedit, B., Michael, M., & Solome, K. (2022). Job Autonomy and Employee Performance in Kampala Capital City Authority in Uganda. *Scholars Journal*

- of Arts, Humanities and Social Sciences, 10(10), 473–476.
<https://doi.org/10.36347/sjahss.2022.v10i10.004>
- Fedila Sari, S., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2023). Kepemimpinan transformasional, employee engagement, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan JMSAB 137 eISSN 2655-237X. *JMSAB*, 6(1), 137–148.
<https://doi.org/10.36407/jmsab.v6i1.883>
- Fuadiputra, I. R., & Rofida Novianti, K. (2021). The Effect of Work Autonomy and Workload on Job Satisfaction of Female Workers in the Banking Sector: Mediating the Role of Work Life Balance. *The Winners*, 21(2).
<https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6908>
- Garcia, L. C., Shanafelt, T. D., West, C. P., Sinsky, C. A., Trockel, M. T., Nedelec, L., Maldonado, Y. A., Tutty, M., Dyrbye, L. N., & Fassiottto, M. (2020). Burnout, Depression, Career Satisfaction, and Work-Life Integration by Physician Race/Ethnicity. *JAMA Network Open*, 3(8).
<https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.12762>
- Gerhana, W., Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Banjarmasin, S., & PGRI Dewantara Jombang, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://ejurnal.stimi-bjm.ac.id>
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536.
<https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, 02(03).
<https://jisma.org>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Ikhwan, R. K., Rusdi, Z. M., & Karim, M. (2023). Pengaruh Otonomi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Sekretaris Desa Di Kabupaten Tanggamus. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Hukum, Kewirausahaan, Kesehatan, Pendidikan Dan Informatika (MANEKIN)*, 2(01).
- Imam, S., Novandari, W., & W, S. Z. (2020). The Effect of Management Support, Job Autonomy and Adaptability on Employee Performance. *Advantages of International Sustainable Competitiveness*, Vol. 10(No. 1), 283–294.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>

- Juyumaya, J., Torres-Ochoa, C., & Rojas, G. (2024). Boosting job performance: the impact of autonomy, engagement and age. *Revista de Gestao*. <https://doi.org/10.1108/REGE-09-2023-0108>
- Karp, T. (2020). What Do We Really Mean By Good Leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1). <https://doi.org/10.22543/0733.131.1300>
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Khan, A., & Tidman, Dr. M. M. (2021). Impacts of Transformational and Laissez-Faire Leadership in Health. *International Journal of Medical Science and Clinical Invention*, 8(09), 5605–5609. <https://doi.org/10.18535/ijmsci/v8i09.04>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020a). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020b). *Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review*. 1976. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 445–458. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). *FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE PERFORMANCE: MOTIVATION,*

- LEADERSHIP, ENVIRONMENT, CULTURE ORGANIZATION, WORK ACHIEVEMENT, COMPETENCE AND COMPENSATION (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES). 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Penconek, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P. M., Balsanelli, A. P., de Moura, A. A., & Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 118). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103906>
- Premesti, A. D., & Yuniningsih, Y. (2023). The Employee Performance Analysis: The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 14–22. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v3i1.199>
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership and Engagement: Self-Efficacy as a Mediator. *Journal of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>
- Purwanto, A., & Sulaiman, A. (2023). *The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers : A CB-SEM AMOS Analysis* (Vol. 2, Issue 2).
- Putri, R. G. (2020). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA DPRK DALAM PENGAWASAN KEUANGAN DAERAH DENGAN KOMITMEN PROFESIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI EMPIRIS PADA DPRK KABUPATEN ACEH UTARA). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 11. <https://doi.org/10.29103/jak.v8i1.2276>
- Rafiq, A., Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., & Devi, A. (2022). MEDIATING EFFECT OF TRUST IN LEADER BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijeba/208>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Rofida Novianti, K., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and*

- Business*, 5(4), 490–497.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). INDONESIA TREASURY REVIEW PENGARUH WFH DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *INDONESIAN TREASURY REVIEW JURNAL PERBENDAHARAAN, KEUANGAN NEGARA DAN KEBIJAKAN PUBLIK*, 8(3), 251–269.
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *SAGE Open*, 11(2).
<https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- Schiff, M., & Leip, L. (2019). The Impact of Job Expectations, Workload, and Autonomy on Work-Related Stress Among Prison Wardens in the United States. *Criminal Justice and Behavior*, 46(1), 136–153.
<https://doi.org/10.1177/0093854818802876>
- Scott, L., & Perez-diaz, M. (2021). *Strategic Leadership : Building Collaboration in the Establishment of Ethnic Studies Courses in Texas*. 215–229.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4093-0.ch014>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siswanto, & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94–117. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0293>
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189–198. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Sukmayuda, B. C., & Kustiawan, U. (2022). *The Effect of Workplace Empowerment, Quality of Work-Life, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction*. 4(1).
- Sulistiyawati, N., Kresna Setyadi, I., Nawir, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Pembangunan, U., & Veteran Jakarta, N. (2022). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees)*. 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>

- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. <https://doi.org/10.3233/HSM-181635>
- Sutrisno, S., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Tam, N. Van, Watanabe, T., & Hai, N. L. (2022). Measuring Work Autonomy and Its Role in Enhancing Labour Productivity: The Case of the Vietnamese Construction Industry. *Buildings*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/buildings12091477>
- Yunianto, A., & Sih Darmi Astuti. (2018). PERAN KOMITMEN PROFESIONAL TERHADAPKEINGINAN PINDAH MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA AUDITOR (Studi pada KAP di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 2(1).
- Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>

