

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PROGRAM PENINGKATAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN
DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PERWAKILAN
BANK INDONESIA DIY**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat S2

Program Studi S2 Manajemen



Oleh :

Ahmad Yusron Irsyadi

NIM: 20402400474

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PROGRAM PENINGKATAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA DIY

Disusun Oleh :

AHMAD YUSRON IRSYADI

NIM: 20402400474

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan

Sidang Panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 21 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM.

NIK.210489019

TESIS
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PROGRAM PENINGKATAN KOMPETENSI TERHADAP
KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR
PERWAKILAN BANK INDONESIA DIY

Disusun Oleh :
Ahmad Yusron Irsyadi
NIM: 20402400474

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 21 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Penguji I



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

Penguji II



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210416055

Pembimbing,



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 21 Agustus 2025

Ketua Program Pasca Sarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Yusron Irsyadi

NIM : 20402400474

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Program Peningkatan Kompetensi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika dan tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 21 Agustus 2025

Pembimbing

Yang menyatakan,



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



Ahmad Yusron Irsyadi
NIM: 20402400474

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Yusron Irsyadi

NIM : 20402400474

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 PROGRAM PENINGKATAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA DIY**. Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan 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 di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang akan timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Ahmad Yusron Irsyadi
NIM: 20402400474

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkah, rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Peningkatan Kompetensi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak menerima dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

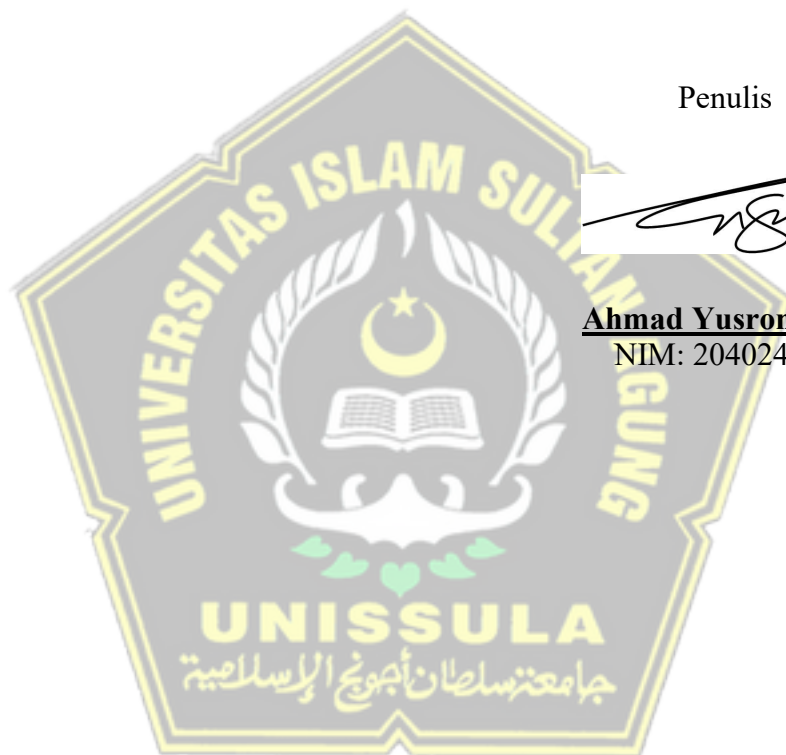
1. Dosen pembimbing, Ibu Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, M.M. yang telah meluangkan waktu, membantu, memberikan arahan, bimbingan, dan masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan tesis ini.
2. Seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY atas bantuan yang sangat berharga selama proses pengumpulan data dan observasi lapangan.
3. Keluarga tercinta saya yaitu istri dan kedua anak saya atas doa, dukungan moral, semangat, dan pengorbanan yang tiada henti, yang menjadi sumber kekuatan bagi penulis dalam menyelesaikan studi ini.
4. Rekan-rekan seperjuangan, sahabat, dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, motivasi, serta semangat selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam kajian kepemimpinan, peningkatan kompetensi, serta upaya peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai.

Penulis



Ahmad Yusron Irsyadi
NIM: 20402400474



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
<i>ABSTRACT</i>	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kinerja Pegawai.....	8
2.2 Kepemimpinan Transformasional	10
2.3 Program Peningkatan Kompetensi	15
2.4 Kepuasan Kerja	18
2.5 Hubungan Antar Variabel	21
2.6 Kerangka Pemikiran.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Jenis Penelitian.....	29
3.2 Populasi dan Sampel.....	29
3.3 Metode Pengumpulan Data	31
3.4 Pengukuran Variabel dan Indikator	31

3.5 Teknik Analisis Data	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Hasil Penelitian.....	36
4.2 Pembahasan	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	67
5.3 Implikasi Manajerial.....	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Pengukuran Variabel dan Indikator	31
Tabel 4.1 Deskripsi Profil Responden	36
Table 4.2 Deskripsi Nilai Indeks Kinerja	38
Table 4.3 Deskripsi Nilai Indeks Kepemimpinan Transformatif	39
Table 4.4 Deskripsi Nilai Indeks Program Peningkatan Kompetensi	40
Table 4.5 Deskripsi Nilai Indeks Kepuasan Kerja	42
Table 4.6 Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i>	44
Table 4.7 nilai <i>Cross Loading</i>	46
Table 4.8 Nilai Akar Kuadrat AVE	47
Table 4.9 Nilai <i>Heterotrait-monotrait Ratio</i> (HTMT)	47
Table 4.10 Hasil Pengujian Reliabilitas	48
Table 4.11 nilai R square	50
Table 4.12 Nilai <i>effect Size</i>	51
Table 4.13 <i>Path Coefficients</i>	52
Table 4.14 <i>Specific Indirect Effect</i>	52



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	28
Gambar 4.1 Model Pengukuran (<i>outer mode</i>).....	44
Gambar 4.2 Hasil <i>Structural Equation Model</i> dengan Metode Bootstrapping	49



ABSTRAK

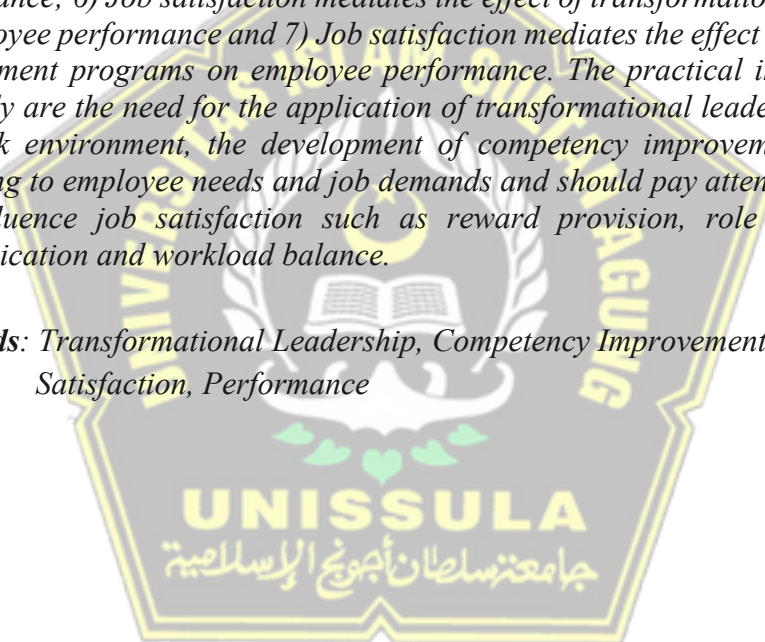
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan program peningkatan kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kinerja pegawai yang masih cukup rendah yaitu sebesar 35%. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan SmartPLS. Sampel penelitian sebanyak 113 orang pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) Program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; 4) Program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 6) Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan 7) Kepuasan kerja memediasi pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah diperlukan adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja, pengembangan program peningkatan kompetensi sesuai kebutuhan pegawai dan tuntutan pekerjaan serta hendaknya memperhatikan factor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seperti pemberian penghargaan, kejelasan peran, komunikasi yang baik dan keseimbangan beban kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Program Peningkatan Kompetensi, Kepuasan, Kinerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and competency improvement programs on employee satisfaction and performance at the Bank Indonesia DIY Representative Office. This study was motivated by the relatively low employee performance of 35%. The research method used was quantitative with the SmartPLS approach. The research sample was 113 employees at the Bank Indonesia DIY Representative Office. The results of the study indicate that 1) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance; 2) Competency improvement programs have a positive and significant effect on employee performance; 3) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction; 4) Competency improvement programs have a positive and significant effect on employee job satisfaction; 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; 6) Job satisfaction mediates the effect of transformational leadership on employee performance and 7) Job satisfaction mediates the effect of competency improvement programs on employee performance. The practical implications of this study are the need for the application of transformational leadership styles in the work environment, the development of competency improvement programs according to employee needs and job demands and should pay attention to factors that influence job satisfaction such as reward provision, role clarity, good communication and workload balance.

Keywords: Transformational Leadership, Competency Improvement Program, Satisfaction, Performance



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam suatu organisasi adalah tenaga kerja dalam organisasi yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan. SDM berperan penting dalam penyelesaian pekerjaan untuk majunya suatu organisasi, sejalan dengan perkembangan zaman. Tenaga kerja harus dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan aturan pemerintah, tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan menyesuaikan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan selalu mendorong karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai.

Cherington dalam Prabaswara & Widodo (2022) menjelaskan kinerja sebagai pencapaian target kerja yang berhubungan dengan kualitas, jumlah dan waktu. Setiap organisasi berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan tujuan peningkatan kinerja tersebut mampu mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai menjadi salah satu modal organisasi untuk mewujudkan tujuannya, sehingga kinerja pegawai harus diperhatikan oleh pimpinan.

Menurut data yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), sebanyak 35% pegawai pemerintahan di Indonesia memiliki kemampuan atau kinerja yang cukup rendah (Karunia, 2022). Menurut Dwiyanti et al. (2019) dalam penelitiannya diperoleh data bahwa sebanyak 10 orang karyawan PD. BPR Bank Buleleng 45 memiliki kinerja yang rendah. Rendahnya kinerja karyawan ini dikarenakan kompetensi karyawan yang masih rendah. Sedangkan Safiih & Faisal (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja pegawai PKWT BPKH hanya mencapai 73% dari 100% target yang ditentukan, dimana aspek kualitas kerja, inisiatif, tanggung jawab dan kerjasama sebesar 75% dan aspek kuantitas kerja sebesar 65%.

Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pengetahuan, kemampuan, sikap, gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan (Wibowo, 2017). Dalam penelitian ini akan difokuskan pada kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai sasaran dengan tindakan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang belum pernah dicapai sebelumnya (Rivai, 2020). Kepemimpinan transformasional akan mengajak karyawan untuk aktif dengan berbagai pengetahuan dan keterampilannya, karyawan mempunyai keinginan untuk menjadi efektif dan efisien dalam bekerja termasuk dalam usaha pengambilan

keputusan, sehingga peningkatan kinerja karyawan bukan tidak mungkin akan terjadi (Mahmud dan Sopiah, 2022).

Hal lain yang juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah program peningkatan kompetensi. Rychen & Salganik dalam Surtiani et al. (2022) menjelaskan kompetensi sebagai kemampuan yang bisa dipenuhi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam organisasi. Perusahaan sangat memerlukan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga kompetensi ini menjadi bagian penting dalam MSDM. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi, karena pegawai menjalankan tugasnya sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu, pengadaan program peningkatan kompetensi di dalam organisasi sangat membantu peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian Rivai. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Federal International Finance Medan. Berbeda dengan hasil penelitian Fadilah et al (2023) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk Cabang Jambi. Penelitian (Surtiani et al. (2022) menunjukkan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian (Rudiansyah et al., 2024) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil-hasil pada penelitian sebelumnya memperlihatkan adanya gap atau perbedaan, dimana dalam penelitian Rivai (2020) menyebutkan

kepemimpinan transformasioanl mempunyai dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian Fadilah et al (2023) memperlihatkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian Surtiani et al. (2022) menyebutkan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan dalam penelitian Rudiansyah et al. (2024) menyebutkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian kembali dengan tujuan untuk kebaruan dalam menyelesaikan masalah perbedaan pada hasil-hasil penelitian sebelumnya dengan menambah variabel kepuasan kerja. Robbins (2008) menjelaskan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang pada pekerjaannya, untuk melakukan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan harapan yang dimiliki. Semakin tinggi hasil yang diperoleh daripada hasil yang diharapkan, maka seseorang akan semakin puas. Sebaliknya, semakin rendah hasil yang diperoleh daripada hasil yang diharapkan, maka semakin rendah juga kepuasan kerja seorang pegawai.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini yaitu “bagaimana meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan kepemimpinan transformasional dan program peningkatan kompetensi. Selanjutnya dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah program peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai?
4. Apakah program peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Untuk mengetahui pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini manfaat penelitian dijelaskan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini untuk menguji secara teori berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan program peningkatan kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, sehingga hasil ini nanti bisa menjadi acuan teori dan memperkuat jurnal akademik yang lain.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Manfaat Untuk Bank Indonesia

Hasil penelitian ini akan menjadi bahan evaluasi dan acuan kebijakan bagi Bank Indonesia dalam meningkatkan sumber daya manusia khusus pada Pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu hasil penelitian ini akan menjadi bahan evaluasi bagi semua pegawai.

2. Manfaat Untuk Almamater

Hasil penelitian ini akan memberikan sumbangsih pemikiran dan kontribusi keilmuan bagi perguruan tinggi khusus pada jurusan magister Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang.

3. Manfaat Untuk Penulis

Hasil penelitian ini menjadi bagian dari upaya penulis untuk menyelesaikan studi S2 di UNISULLA Semarang, juga sekaligus penelitian ini sebagai bentuk kontribusi penulis untuk kemajuan Bersama.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Definisi Kinerja Pegawai

Mathis & Jackson (2018) menjelaskan kinerja adalah seberapa baik pegawai melaksanakan pekerjaannya jika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Mangkunegara dalam Chafidoh & Husain (2024) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai tanggung jawab yang diembannya. Definisi lain menyebutkan kinerja adalah hasil kerja yang memiliki korelasi kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi (Soetrisno & Gilang, 2018).

Cherington dalam Prabaswara & Widodo (2022) menyebutkan kinerja sebagai pencapaian target kerja yang berhubungan dengan kualitas dan waktu. Kinerja juga diartikan sebagai kemampuan usaha dan peluang seorang pegawai yang dilihat dari pekerjaannya (Setiawan & Suryosukmono, 2024).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan selama periode tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dessler dalam Nafidzi (2020) mengelompokkan aspek kinerja pegawai menjadi dua, yaitu:

1. Aspek internal

Aspek internal berasal dari dalam diri manusia itu sendiri, berkaitan dengan karakteristik, kepribadian dan moral.

2. Aspek eksternal

Aspek eksternal berpengaruh pada prestasi pegawai yang berasal dari luar diri individu dan lingkungan. Seperti fasilitas kerja, iklim organisasi, pengetahuan, sikap dan tindakan rekan kerja dan gaya kepemimpinan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mathis & Jackson (2018) menjelaskan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu:

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Kemampuan atau *ability* secara psikologis terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Kemampuan potensi (IQ)
- b. Kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*)

Artinya pimpinan dan karyawan yang mempunyai IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, maka akan lebih mudah meraih kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu, pegawai harus diposisikan pada jabatan yang sesuai dengan kemampuannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terwujud dari sikap pegawai dalam menjalani situasi kerja. Motivasi adalah keadaan yang mendorong seorang pegawai yang tertuju untuk mewujudkan tujuan kerja.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Mathis & Jackson (2018) menjelaskan penilaian kinerja bisa dilakukan oleh siapa saja yang memahami dengan benar mengenai penilaian kinerja pegawai secara sendiri-sendiri. Kemungkinannya meliputi:

1. Pimpinan yang melakukan penilaian kepada bawahannya
2. Bawahan yang melakukan penilaian kepada atasannya
3. Anggota kelompok yang saling memberi penilaian satu sama lain
4. Penilaian pegawai sendiri
5. Penilaian dengan multisumber
6. Sumber-sumber yang berasal dari luar

2.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

John Miner dalam Surtiani et al. (2022) menyebutkan 4 dimensi sebagai indikator dalam menilai kinerja pegawai:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. kerjasama dengan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2017), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan pengaruh pada suatu kelompok untuk mencapai visi atau

seperangkat tujuan. Definisi lain menyebutkan kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil gabungan dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang umum diterapkan pimpinan saat pimpinan mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Kepemimpinan merupakan interaksi antara dua atau lebih anggota dari suatu kelompok yang sering melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi persepsi anggota dalam organisasi. Mendrofa et al (2024) menjelaskan kepemimpinan proses memberikan pengaruh, teladan, dan motivasi pada seseorang lain dengan tujuan mewujudkan target organisasi serta memberikan manfaat untuk kesejahteraan manusia.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan menjadi inspirasi bagi orang lain untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu. Pemimpinan memiliki peran utama yang bukan hanya terbatas pada melaksanakan program-program, tetapi lebih luas ke aspek lain seperti kemampuan untuk mengkoordinasi semua jajaran organisasi, anggota tim atau masyarakat umum untuk berpartisipasi aktif.

2.2.2 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Robbins, Stephen & Judge (2017) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi anggota untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi, dengan mempertahankan pengaruh yang ramah, menantang dan ideal. Hal ini merujuk pada usaha untuk meningkatkan pekerja yang pada akhirnya akan mewujudkan efektivitas organisasi menjadi lebih baik lagi. Fauzan et al (2023) mengartikan kepemimpinan

transformatif sebagai kepemimpinan yang murni dengan sifat sosial dan empati dan kebaikan bersama. Mendrofa et al (2024) mendefinisikan kepemimpinan transformatif sebagai salah satu tipe kepemimpinan yang mengarahkan dan mendorong anggota pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas.

Rantung et al (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif mampu menjadi inspirasi bagi anggota agar tidak hanya percaya pada diri sendiri secara pribadi, namun juga percaya pada kemampuan mereka sendiri untuk mewujudkan masa depan organisasi yang lebih baik. Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformatif adalah tata cara kepemimpinan yang mengajak ke arah perubahan melalui visi yang jelas, dan mengikutsertakan bawahan pada setiap kegiatan organisasi, serta sikap yang berkarisma untuk mendekatkan diri dengan anggota.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformatif

Warman (2022) menjelaskan terdapat beberapa factor yang mempengaruhi kepemimpinan transformatif, yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu yang meliputi nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam memengaruhi gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku pimpinan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku pegawai memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, tugas-tugas yang dikerjakan pegawai akan memengaruhi gaya kepemimpinan

5. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku pegawai
6. Harapan dan perilaku rekan kerja

Subhan (2022) mengungkapkan faktor yang memengaruhi kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Pengalaman pribadi

Pengalaman hidup dan kerja dari seseorang bisa berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Pengalaman-pengalaman tersebut dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan seseorang.

2. Nilai dan kepercayaan

Nilai-nilai dan kepercayaan individu memiliki peran dalam keputusan penggunaan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai tersebut seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan.

3. Kepribadian dan karakteristik pribadi

Sifat-sifat kepribadian yang terdiri atas rasa percaya diri, kebijaksanaan dan orientasi pada tugas ataupun hubungan bisa menciptakan preferensi dan gaya kepemimpinan individu.

4. Konteks dan tugas kepemimpinan

Kondisi yang memerlukan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan kondisi yang membutuhkan inovasi dan partisipasi bisa mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis.

2.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur dengan indikator (Abdullahi, Anarfo & Anyigba, 2020):

1. Membuat orang lain senang

Seorang pemimpin selayaknya mampu membuat orang-orang yang ada dekatnya itu merasa senang, nyaman dan diperhatikan, sehingga dapat mengerjakan tugas yang diberikan atasan dengan baik.

2. Memberi perintah dengan kalimat sederhana

Seorang pemimpin dalam memberikan penjelasan ataupun perintah kepada bawahan seharusnya menggunakan kata-kata yang sederhana, sehingga bawahan mampu memahami apa yang diungkapkan atasan.

3. Memberikan instruksi khusus

Pimpinan akan memberikan perintah khusus kepada bawahan mengenai apa saja yang harus dilakukan terkait pelaksanaan tugas yang harus diselesaikan bawahan.

4. Memberikan cara baru

Apabila bawahan dihadapkan pada suatu keadaan yang membingungkan saat melaksanakan pekerjaan, seyogyanya pimpinan memberikan cara-cara atau metode baru sehingga bawahan dapat mengerjakan tugas dengan baik.

5. Mendapatkan ide-ide baru

Pimpinan yang baik harus selalu berusaha untuk mencari gagasan baru dan menjelaskannya kepada bawahan terkait pelaksanaan tugas.

6. Membantu dalam pengembangan diri

Pimpinan bersedia membantu bawahan dalam proses pengembangan diri, sehingga bawahan mampu beradaptasi dengan tugas-tugas baru.

7. Memberikan perhatian pribadi

Seorang pemimpin yang baik, akan selalu bersedia membantu bawahan, apabila bawahan sedang menghadapi masalah.

2.3 Program Peningkatan Kompetensi

2.3.1 Definisi Program Peningkatan Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga diartikan sebagai seperangkat keterampilan seseorang untuk menjalankan tugas-tugas tertentu sesuai jabatannya (Chafidoh & Husain, 2024).

Kompetensi diartikan sebagai sifat dasar individu yang dengan sendirinya berhubungan dengan dilaksanakannya suatu tugas secara efektif. Kompetensi juga diartikan sebagai suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja optimal dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Kompetensi dimaknai sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak (Rudiansyah et al., 2024).

Suristya & Adi (2021) mengemukakan kompetensi sebagai karakteristik yang menjadi dasar individu dalam kaitannya dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar seseorang yang mempunyai hubungan kausalitas dengan kriteria yang menjadi acuan, efektif atau memiliki kinerja prima di perusahaan atau pada kondisi tertentu.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang yang mendukung pelaksanaan pekerjaannya. Dengan demikian program peningkatan kompetensi diartikan sebagai program-program yang dijalankan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai sehingga dapat mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.2 Indikator Program Peningkatan Kompetensi

Program peningkatan kompetensi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Hatta et al., 2023):

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu metode yang umum dilakukan untuk meningkatkan kompetensi seseorang. Dengan metode ini diharapkan pegawai semakin kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pelatihan dapat dilaksanakan secara internal atau eksternal. Pelatihan internal dilaksanakan di dalam perusahaan, sedangkan pelatihan eksternal dilaksanakan di luar perusahaan.

2. Magang

Metode ini umumnya dilakukan oleh pegawai baru yang diberikan perusahaan dengan tujuan agar pegawai mampu mengerjakan tugasnya kelak dengan baik. Pegawai baru, tentunya belum menguasai seluk beluk pekerjaan di perusahaan, oleh karena itu harus mendapat pendampingan terlebih dulu agar siap mengerjakan setiap tugas yang diembannya kelak.

3. Pendidikan

Metode ini perusahaan memberikan pendidikan formal pada pegawainya atau memberikan kesempatan pada pegawai untuk meneruskan Pendidikan agar pegawai mempunyai kualifikasi Pendidikan yang diperlukan perusahaan.

4. Rotasi kerja

Metode rotasi memberikan peluang pada pegawai untuk merasakan variasi pekerjaan juga untuk melihat bagian mana pegawai tersebut cocok untuk ditempatkan. Saat pada suatu divisi pegawai merasa tidak cocok, tetapi pada divisi lain ternyata hasilnya baik, maka dapat dipertimbangkan untuk dipindahkan.

5. Uji kompetensi

Pegawai yang telah lama bekerja, terkadang akan merasa malas untuk belajar. Padahal perusahaan mempunyai metode atau kebijakan baru dalam hal produksi. Dengan adanya uji kompetensi, ada upaya dari pegawai untuk belajar Kembali.

6. *Coaching*

Metode ini dilaksanakan pegawai untuk meningkatkan silaturahmi diantara pegawai. Dalam kegiatan ini, umumnya dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang anggotanya berasal dari divisi lain.

2.4 Kepuasan kerja

2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2018).Kepuasan kerja juga diartikan sebagai evaluasi dari pekerjaan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara menyeluruh mampu memberikan kepuasan pada kebutuhannya (Sopiah & Sangadji, 2018). Kepuasan kerja adalah rasa positif mengenai pekerjaan seseorang yang diperoleh dari evaluasi berbagai jenis pekerjaan pegawai. Dengan kata lain, kepuasan kerja muncul saat seseorang merasa senang dengan apa yang dilakukannya karena pegawai menikmati apa yang pegawai lakukan. Jika pegawai tidak puas umumnya akan melaksanakan hak-hal yang menghambat perusahaan.

Definisi lain menyebutkan kepuasan kerja sebagai evaluasi dari pekerjaan mengenai seberapa jauh pekerjaannya mampu memberikan kepuasan atas kebutuhannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terkait pekerjaan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan rasa aman dan memiliki segi sosial ekonomi, segi sosial psikologi yaitu peluang untuk maju, peluang memperoleh penghargaan, berkaitan dengan masalah pengawasan, berkaitan dengan hubungan antar sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan (Trisnaningsih & Suhana, 2024).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah rasa puas atau tidak puas dari seorang pegawai terkait tugas-tugas yang dijalankannya.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Afandi (2018) terdapat lima factor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan

Tingkatan karakteristik pekerjaan menentukan kepuasan akan memberikan peluang seseorang untuk mencukupi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Kepuasan adalah sesuatu yang memenuhi harapan. Pemenuhan harapan menunjukkan adanya perbedaan antara apa yang diinginkan dan apa yang didapatkan seseorang dari tugas-tugasnya. Apabila harapan lebih tinggi dari yang diperoleh, seseorang tidak akan puas. Kebalikannya, seseorang merasa puas jika memperoleh manfaat lebih dari harapan.

3. Pencapaian nilai

Kepuasan adalah hasil dari persepsi tugas memberikan pemenuhan nilai kerja seseorang yang penting.

4. Keadilan

Kepuasan adalah fungsi dari seberapa adil seseorang diperlakukan di tempat kerja.

5. Budaya organisasi

Pada sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berusaha bekerja dengan baik.

2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Sembiring & Sitanggang (2022), indikator dari pengukuran variabel kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan yang menantang.

Pegawai pada umumnya lebih senang dengan pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik. Pekerjaan yang kurang menantang akan menyebabkan rasa bosan, namun pekerjaan yang terlalu menantang akan menyebabkan rasa frustrasi dan perasaan gagal, sedangkan saat keadaan tantangan yang sedang, pegawai akan merasa senang dan puas.

2. Kondisi kerja yang mendukung.

Kondisi kerja yang mendukung yaitu pegawai peduli dengan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi ataupun untuk memudahkan pengerjaan tugas. Pegawai lebih suka dengan kondisi sekitar yang aman, tidak mengandung bahaya dan tidak merepotkan.

3. Gaji yang pantas.

Pegawai menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil. Apabila gaji dilihat adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, keterampilan individu dan standar komunitas maka kemungkinan besar akan menimbulkan kepuasan.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kesesuaian kepribadian pegawai dengan pekerjaan akan mendorong kepuasan dalam diri pegawai. Seseorang yang memiliki tipe kepribadian sama dengan

pekerjaan, kemungkinan akan berhasil dalam tugas-tugasnya, sehingga akan memperoleh kepuasan yang tinggi.

5. Rekan kerja yang mendukung.

Bagi beberapa pegawai, bekerja juga untuk mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Rivai (2020) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Federal International Finance Medan. Penelitian Mendrofa et al (2024) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Robbins, Stephen & Judge (2017) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi anggota untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi, dengan mempertahankan pengaruh yang ramah, menantang dan ideal. Pada prinsipnya, kepemimpinan transformasional memberikan dampak pada bawahan agar bekerja lebih baik dari yang biasa dilakukannya. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional mampu menambah rasa percaya dan keyakinan diri dari bawahan yang akan

berdampak pada meningkatnya kinerja bawahan. dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik juga kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin tidak baik kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai akan menurun.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.5.2 Pengaruh Program Peningkatan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Surtiani et al. (2022) yang meneliti tentang kompetensi dan kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Penelitian Suristya & Adi (2021) yang meneliti tentang kompetensi karyawan, motivasi, kinerja dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Kompetensi adalah kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang yang mendukung pelaksanaan pekerjaannya. Kompetensi memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kompetensi berbanding lurus dengan perkembangan organisasi. Program peningkatan kompetensi diartikan sebagai program-program yang dijalankan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai sehingga dapat mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya Kemampuan pegawai yang tinggi akan menunjang perolehan yang maksimal atas perkembangan organisasi tersebut. Dengan demikian pemahaman yang baik akan kompetensi yang sesuai dari pegawai akan

meningkatkan komitmen yang tinggi kepada perusahaan sehingga akan menyebabkan kinerja yang tinggi juga.

Soetrisno & Gilang (2018) menjelaskan kompetensi itu sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan tindakan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, memiliki kemampuan untuk memperlihatkan peran tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki anggota akan berdampak pada kinerja anggota. Semakin baik program peningkatan kompetensi maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H2 : Program peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian Idrus, Ridjal dan Djaharuddin (2024) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Lestari et al. (2023) yang meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Seperti telah disebutkan di atas, kepemimpinan transformasional sebagai salah satu tipe kepemimpinan yang mengarahkan dan mendorong anggota pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan penjelasan mengenai peran

dan tuntutan tugas (Mendrofa et al, 2024). Pimpinan yang mampu memberikan ide, perhatian secara pribadi dan menciptakan suasana kerja yang memberikan dukungan pada pengembangan diri, cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja bawahan (Lestari et al., 2023). Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional maka kepuasan anggota juga akan semakin meningkat. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional yang kurang baik akan menurunkan kepuasan kerja anggota.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H3 : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

2.5.4 Pengaruh Program Peningkatan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Prajurit

Penelitian Trisnarningsih & Suhana (2024) yang meneliti tentang kepuasan kerja, kompetensi, mutasi dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Santi & Suarmanayasa, (2022) yang meneliti tentang kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja pegawai, menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Chafidoh & Husain, 2024). Kompetensi memiliki faktor penting atas berhasil tidaknya pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan telah menjadi

tugas dan tanggung jawab pegawai, sehingga pegawai dapat mengerjakan tugas dengan baik. Hal ini pada akhirnya akan membuat pegawai merasa puas atas pekerjaannya. Hal ini sesuai teori Lawler yang menjelaskan kemampuan adalah salah satu unsur dari faktor masukan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan (Santi & Suarmanayasa, 2022). Semakin tinggi kompetensi maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4 : Program peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

2.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Prajurit

Penelitian Trisnaningsih & Suhana (2024) yang meneliti tentang kepuasan kerja, kompetensi, mutasi dan kinerja pegawai menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja diartikan sebagai seperangkat perasaan prajurit mengenai sesuatu yang menyenangkan atau tidaknya tugas yang mereka lakukan (Fadhlon et al., 2022). Kepuasan kerja adalah aspek psikologis yang memperlihatkan perasaan individu atas pekerjaannya, pegawai merasa puas dengan keterampilan, kemampuan dan harapannya terhadap tugas-tugasnya di masa depan, sehingga akan meningkatkan kinerja.

Pegawai yang merasa puas dengan tugas-tugasnya, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja atau kompensasi yang diterima, pada umumnya cenderung mempunyai motivasi dan memiliki komitmen untuk memberikan hasil yang maksimal. Sebaliknya ketidakpuasan kerja dapat

berpengaruh tidak baik pada kinerja pegawai, seperti motivasi yang menurun, merasa kurang terlibat ataupun mengalami burnout (Yunita & Yansyah, 2024).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H5 : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.5.6 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Priyatmo (2018), menunjukkan hasil kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi anggota untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi, dengan mempertahankan pengaruh yang ramah, menantang dan ideal (Robbins, Stephen & Judge, 2017). Kepemimpinan transformasional akan memberikan inspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan yang positif dengan bawahan. Ketika pemimpin mampu menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu, memberikan dukungan, dan memberdayakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas umumnya akan memiliki semangat kerja dan motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga kinerjanya meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H6 : kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

2.5.7 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Program Peningkatan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Seran, Ariyani, & Heriani (2023) mendapatkan hasil kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pendamping sosial PKH program keluarga harapan (PKH) di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

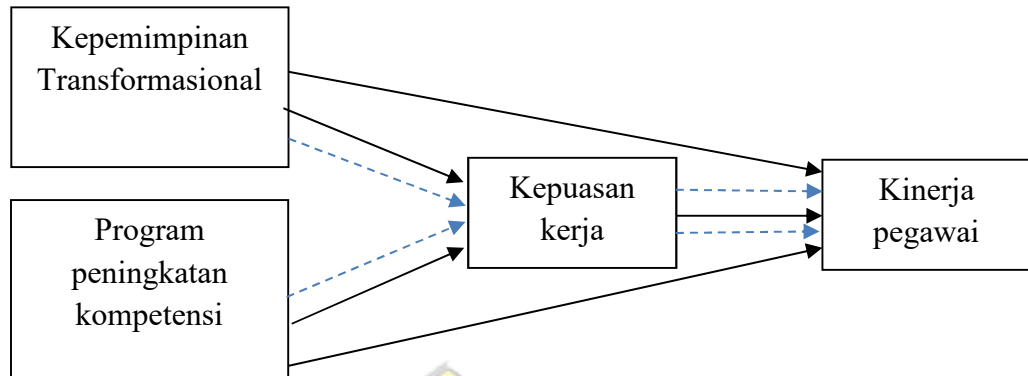
Seperti telah disebutkan sebelumnya, program peningkatan kompetensi diartikan sebagai program-program yang dijalankan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai sehingga dapat mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Beberapa program peningkatan kompetensi tersebut dapat dilakukan dengan pelatihan, Pendidikan, magang, rotasi kerja, uji kompetensi dan *coaching* (Hatta et al., 2023).

Program peningkatan kompetensi akan memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya. Peningkatan kompetensi karena program peningkatan kompetensi menyebabkan pegawai lebih percaya diri, merasa dihargai oleh organisasi, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja. Adanya kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk lebih termotivasi dan semangat dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H7 : kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

2.6 Kerangka Pemikiran



Keterangan:

- : pengaruh langsung
- - - : pengaruh tidak langsung (mediasi)

Gambar 1. Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif merupakan “metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada pegawai yang menjadi responden. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi linier berganda untuk mengukur sejauh mana gaya kepemimpinan dan program peningkatan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara objektif.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY. Dalam penelitian ini penulis melakukan survey yang dilakukan dengan para responden yaitu para pegawai Kantor Perwakilan Bank

Indonesia DIY, dengan dipandu oleh seperangkat kuesioner dengan tujuan untuk mendapatkan data dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para pegawai. Penulis mengambil populasi penelitian pegawai Bank Indonesia pada KPw BI DIY yang berjumlah 58 orang pegawai organik dan 100 orang pegawai non organik. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Indonesia DIY yang berjumlah 158 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian pegawai Bank Indonesia pada KPw BI DIY. Untuk menentukan besarnya jumlah sampel, digunakan rumus Slovin berikut ini.

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

Keterangan:

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan dalam memilih sampel yang ditolerir sebesar 5%

n = jumlah sampel

Dari rumus di atas maka perhitungan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{158}{1 + 158(0,05)^2}$$

$$n = \frac{158}{1 + 0,395}$$

$$n = 113,2 \text{ dibulatkan menjadi } 113$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 113 orang pegawai.

Adapun teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2019). Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bersedia menjadi responden
2. Pegawai telah bekerja minimal 2 tahun

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan/ Pernyataan kepada responden, dimana pilihan jawaban sudah tersedia. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert.

3.4 Pengukuran Variabel dan Indikator

Pengukuran variabel dan indikator variabel penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1
Pengukuran Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja pegawai	Hasil kerja seorang pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan selama periode tertentu, baik secara kualitas maupun kuantitas	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Penggunaan waktu dalam kerja 4. Kerjasama (John Miner dalam Surtiani et al., 2022)
Kepemimpinan transformasional	Salah satu tipe kepemimpinan yang mengarahkan dan	1. Membuat orang lain senang 2. Memberi perintah dengan kalimat sederhana

	mendorong anggota pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas	3. Memberi instruksi khusus 4. Memberikan cara baru 5. Mendapatkan ide-ide baru 6. Membantu dalam pengembangan diri 7. Memberi perhatian pribadi (Abdullahi, Anarfo & Anyigba, 2020)
Program peningkatan kompetensi	Program-program yang dijalankan organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai sehingga dapat mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya	1. Pelatihan 2. Magang 3. Pendidikan 4. Rotasi kerja 5. Uji kompetensi 6. <i>Coaching</i> (Hatta et al., 2023)
Kepuasan kerja	Evaluasi dari pekerjaan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara menyeluruh mampu memberikan kepuasan pada kebutuhannya	1. Pekerjaan yang menantang 2. Kondisi kerja yang mendukung 3. Gaji yang pantas 4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan 5. Rekan kerja yang mendukung (Sembiring & Sitanggang, 2022)

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *SmartPLS*. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Pada analisis ini akan dianalisa model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) penelitian.

Langkah-langkah yang harus dilakukan meliputi:

1. Analisis Model Pengukuran (*outer model*)

Analisis ini akan menganalisis validitas dan reliabilitas data penelitian. Pengujian validitas meliputi pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian model eksternal ini menggunakan SmartPLS dengan menggunakan *second order*. Berikut ini penjelasannya:

a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (variabel manifest) dari sebuah konstruk seharusnya menunjukkan korelasi yang tinggi satu sama lain (Setiawan, 2020). Konvergen validity diukur dari nilai *outer loading* indikator, serta *Average Variance Extract* (AVE). *Rule of thumb* yang dipergunakan untuk pengukuran validitas konvergen adalah apabila nilai *outer model* $> 0,7$, dan nilai AVE $> 0,5$ (Ghozali, 2021).

b. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* merupakan tingkat sejauh mana hasil pengukuran suatu konsep dapat membedakan diri dengan hasil pengukuran konsep lain secara teoritis memang harus berbeda. Validitas diskriminan juga merupakan bagian dari *outer model*.

Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *cross loading*, akar kuadrat AVE dan *Heterotrait-monotrait Ratio* (HTMT). Secara khusus, *outer loading* suatu indikator pada konstruk terkait harus lebih besar dari seluruh *loading* pada konstruk lain (yaitu, *cross loading*). (Hair et

al., 2014). Nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk laten (Ghozali, 2021).

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) yaitu rata-rata geometrik dari korelasi heterotrait-heterometode (yaitu korelasi indikator lintas konstruk yang mengukur fenomena berbeda) dibagi dengan rata-rata korelasi monotrait-heterometode (yaitu korelasi indikator dalam konstruk yang sama) (Garson, 2016). Nilai HTMT < 0,9 Sangat baik dan validitas diskriminan telah tercapai antara pasangan konstruktif reflektif (Ghozali, 2021).

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk reliabilitas dengan indikator reflektif, evaluasi dilakukan menggunakan dua metode, yaitu Cronbach's Alpha dan *composite reliability* (Ghozali, 2021). Berdasarkan konvensi, batas yang sama berlaku: lebih besar atau sama dengan 0,80 untuk skala yang baik, 0,70 untuk skala yang dapat diterima, dan 0,60 untuk skala tujuan eksploratif (Garson, 2016).

2. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural yang dikenal juga sebagai *inner model*, dimana semua variabel laten dihubungkan satu dengan yang lain. Variabel laten terbagi menjadi dua, yakni variabel eksogen dan variabel endogen. Pengujian model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping*. Pada penelitian ini, model struktural diuji dengan melihat nilai R-square pada konstruk endogen, nilai *effect size* f^2 .

Nilai R-square (R^2) merupakan kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Adapun nilai *effect size* (f^2) menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model. Pengujian ini menggunakan SmartPLS dengan metode *second order*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan data penelitian yang meliputi profil responden dan data variabel penelitian. Data penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 113 karyawan.

4.1.1.1 Deskripsi Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan. Adapun hasilnya dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Profil Responden

No.	Demografi	f	%
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	83	73,5
	b. Perempuan	30	26,5
	Total	113	100,0
2.	Usia		
	a. < 25 tahun	3	2,7
	b. 26-35 tahun	53	46,9
	c. 36-45 tahun	50	44,2
	d. 46-55 tahun	7	6,2
	Total	113	100,0
3.	Masa Kerja		
	a. < 5 tahun	10	8,8
	b. > 5 tahun	103	91,2
	Total	113	100,0
4.	Pendidikan		
	a. SMA	4	3,5
	b. Diploma	13	11,5
	c. S1	83	73,5
	d. S2	13	11,5
	Total	113	100,0

Sumber: Analisis data, 2025

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden adalah laki-laki, yaitu 83 responden (73,5%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia 26-35 tahun, yaitu 53 responden (46,9%) dan responden paling sedikit berusia < 25 tahun, yaitu 3 responden (2,7%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden mempunyai masa kerja > 5 tahun, yaitu 103 responden (91,2%). Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan S1, yaitu 83 responden (73,5%), dan responden paling sedikit berpendidikan SMA, yaitu 4 responden (3,5%).

4.1.1.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan transformasional, program peningkatan kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Data variabel penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5-point. Agar dapat lebih mudah dalam interpretasi skor yang diperoleh, setiap item pernyataan dihitung nilai indeks-nya menggunakan rumus:

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

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

Nilai indeks menggambarkan kecenderungan respon responden terhadap pernyataan dalam kuesioner, dengan rentang nilai antara 20 sampai 100.

Interpretasi nilai indeks dibagi ke dalam tiga kategori menggunakan pendekatan

Three-box Method, yaitu:

Rendah : 20 – 46,6

Sedang : 46,7 – 73,3

Tinggi : 73,4 – 100

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Nilai Indeks Kinerja

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		STS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh institusi	0	0,0	1	0,9	27	23,9	58	51,3	5	23,9	79,6
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan institusi	0	0,0	0	0,0	25	22,1	66	58,4	22	19,5	79,5
3	Saya tidak pernah terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0,0	1	0,9	24	21,2	64	56,6	24	21,2	79,6
4	Saya berkoordinasi dengan sesama rekan kerja dan pimpinan untuk penyelesaian tugas dalam rangka mewujudkan tujuan yang sama	0	0,0	0	0,0	25	22,1	68	60,2	20	17,7	79,1
Rata-rata												79,45 (Tinggi)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel kinerja pegawai, paling rendah sebesar 79,1 yaitu pada pernyataan saya berkoordinasi dengan sesama rekan kerja dan pimpinan untuk penyelesaian tugas dalam rangka mewujudkan tujuan yang sama. Nilai indeks tertinggi didapatkan sebesar 79,6,

yaitu pada pernyataan Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh institusi; dan pernyataan saya tidak pernah terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner kinerja pegawai dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks didapatkan sebesar 79,45, sehingga lebih dari 73,4 dan disimpulkan kinerja pegawai Bank Indonesia pada KPw BI DIY, termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Nilai Indeks Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		STS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Atasan saya membuat orang lain merasa senang berada di dekatnya.	0	0,0	4	3,5	30	26,5	61	54,0	18	15,9	76,4
2	Atasan saya mengungkapkan dengan beberapa kata sederhana apa yang dapat dan harus kami lakukan	0	0,0	4	3,5	26	23,0	59	52,2	24	21,2	78,2
3	Atasan saya memberi instruksi tentang apa yang dapat kami lakukan	0	0,0	3	2,7	34	30,1	56	49,6	20	17,7	76,5
4	Atasan saya memberi kami cara baru untuk melihat situasi yang membingungkan	0	0,0	4	3,5	33	29,2	55	48,7	21	18,6	76,5
5	Atasan saya mendapatkan ide-ide yang belum pernah kami pertanyakan sebelumnya	0	0,0	2	1,8	28	24,8	66	58,4	17	15,0	77,3
6	Atasan saya membantu setiap karyawan untuk	0	0,0	2	1,8	32	28,3	63	55,8	16	14,2	76,5

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		STS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
	mengembangkan diri mereka											
7	Atasan saya memberikan perhatian pribadi kepada setiap karyawan	0	0,0	5	4,4	28	24,9	59	52,2	21	18,6	77,0
Rata-rata												76,92 (Tinggi)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel kepemimpinan transformasional, paling rendah sebesar 76,4 yaitu pada pernyataan atasan saya membuat orang lain merasa senang berada di dekatnya.. Nilai indeks tertinggi didapatkan sebesar 78,2, yaitu pada pernyataan atasan saya mengungkapkan dengan beberapa kata sederhana apa yang dapat dan harus kami lakukan. Berdasarkan nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner kepemimpinan transformasional dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks didapatkan sebesar 76,92, sehingga lebih dari 73,4 dan disimpulkan kepemimpinan transformasional di Bank Indonesia pada KPw BI DIY, termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan variabel program peningkatan kompetensi sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Nilai Indeks Program Peningkatan Kompetensi

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		STS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Menurut saya, pelatihan yang dilaksanakan institusi sudah berjalan dengan baik.	0	0,0	0	0,0	24	21,2	71	62,8	18	15,9	78,9

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		STS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
2	Setiap pegawai baru akan melaksanakan magang terlebih dulu, sebelum berkecimpung dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.	0	0,0	0	0,0	20	17,7	65	57,5	28	24,8	81,4
3	Institusi memberikan kesempatan pada pegawai untuk meneruskan pendidikannya agar pegawai memiliki kualifikasi Pendidikan yang diperlukan lembaga.	0	0,0	0	0,0	24	21,2	67	59,3	22	19,5	79,7
4	Institusi saya memberikan kesempatan pada pegawai untuk merasakan variasi pekerjaan di bagian lain.	0	0,0	0	0,0	22	19,5	71	62,8	20	17,7	79,6
5	Institusi saya melaksanakan uji kompetensi untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai	0	0,0	0	0,0	24	21,2	71	62,8	18	15,9	78,9
6	Secarak continue, institusi melaksanakan <i>coaching</i> untuk meningkatkan silaturahmi antar pegawai.	0	0,0	0	0,0	27	23,9	59	52,2	27	23,9	80,0
Rata-rata												79,74 (Tinggi)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel program peningkatan kompetensi, paling rendah sebesar 78,0 yaitu pada pernyataan menurut saya, pelatihan yang dilaksanakan institusi sudah berjalan dengan baik; dan pernyataan institusi saya melaksanakan uji kompetensi untuk meningkatkan

produktivitas kerja pegawai. Nilai indeks tertinggi didapatkan sebesar 81,4, yaitu pada pernyataan setiap pegawai baru akan melaksanakan magang terlebih dulu, sebelum berkecimpung dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner program peningkatan kompetensi dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks didapatkan sebesar 79,74, sehingga lebih dari 73,4 dan disimpulkan program peningkatan kompetensi di Bank Indonesia pada KPw BI DIY, termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.5
Deskripsi Nilai Indeks Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	STS		TS		N		S		STS		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya merasa senang dengan pekerjaan saat ini yang menarik dan menantang	0	0,0	1	0,9	34	30,1	56	49,6	22	19,5	77,6
2	Kondisi kerja di institusi ini mendukung pekerjaan saya	0	0,0	0	0,0	39	34,5	53	46,9	21	18,6	76,8
3	saya merasa senang dengan gaji yang saya terima saat ini seimbang dengan tugas yang saya kerjakan	0	0,0	0	0,0	34	30,1	64	56,6	15	13,3	76,6
4	Peraturan dan norma yang ada di institusi ini sesuai dengan kepribadian saya	0	0,0	0	0,0	33	29,2	55	48,7	25	22,1	78,6
5	Saya memiliki rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya	0	0,0	1	0,9	32	28,3	54	47,8	26	23,0	78,6
Rata-rata												77,64 (Tinggi)

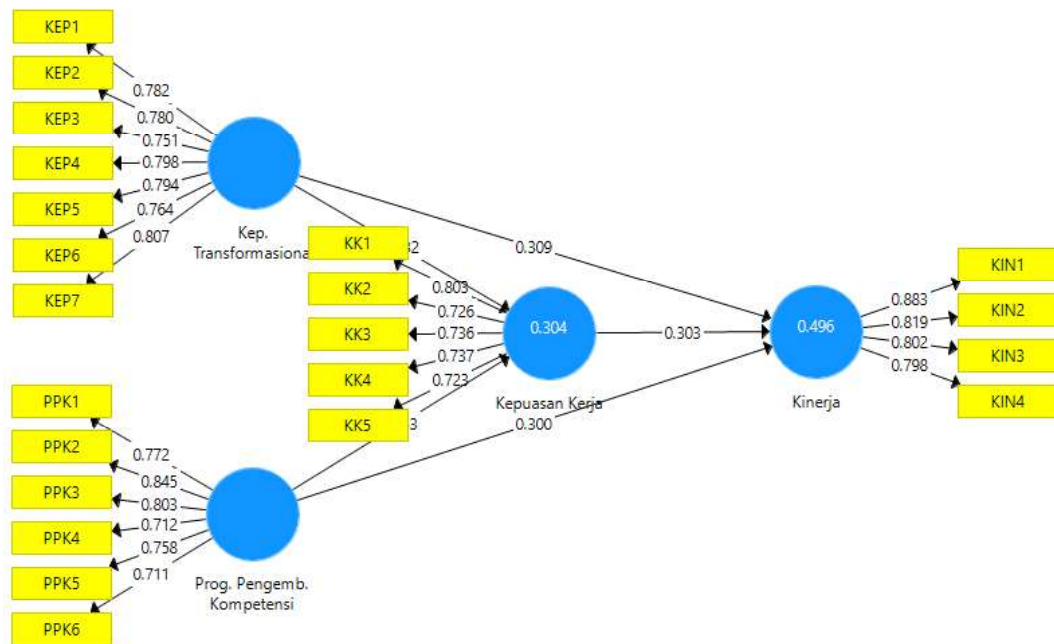
Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel kepuasan kerja, paling rendah sebesar 76,6 yaitu pada pernyataan saya merasa senang dengan gaji yang saya terima saat ini seimbang dengan tugas yang saya kerjakan. Nilai indeks tertinggi didapatkan sebesar 78,6, yaitu pada pernyataan peraturan dan norma yang ada di institusi ini sesuai dengan kepribadian saya; dan pernyataan saya memiliki rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya. Berdasarkan nilai indeks yang lebih dari 73,4 maka disimpulkan bahwa semua item dalam kuesioner program peningkatan kompetensi dinilai tinggi. Nilai rata-rata indeks didapatkan sebesar 79,74, sehingga lebih dari 73,4 dan disimpulkan program peningkatan kompetensi di Bank Indonesia pada KPw BI DIY, termasuk dalam kategori tinggi.

4.1.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan *Partial Least Square* (PLS). Analisis data PLS meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

4.1.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis *outer model* bertujuan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukurnya, sehingga dapat menjamin validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Analisis *outer model* meliputi pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) dan pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*). Hasil pengujian model pengukuran (*outer model*) dapat dideskripsikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.1
Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dilakukan untuk membuktikan bahwa indikator-indikator penyusun suatu konstruk laten berkorelasi tinggi. Validitas konvergen diuji dengan loading factor dan *average variance extracted* (AVE). Hasil pengujian *convergent validity* dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Pengujian *Convergent Validity*

No.	Variabel	<i>Factor Loading</i>	AVE
1.	Kinerja Pegawai		0,683
	KIN1	0,883	
	KIN2	0,819	
	KIN3	0,802	
	KIN4	0,798	
2.	Kepemimpinan Transformasional		0,612
	KEP1	0,782	
	KEP2	0,780	

No.	Variabel	<i>Factor Loading</i>	AVE
	KEP3	0,751	
	KEP4	0,798	
	KEP5	0,794	
	KEP6	0,764	
	KEP7	0,807	
3.	Program Peningkatan Kompetensi		0,590
	PPK1	0,772	
	PPK2	0,845	
	PPK3	0,803	
	PPK4	0,712	
	PPK5	0,758	
	PPK6	0,711	
4.	Kepuasan Kerja		0,555
	KK1	0,803	
	KK2	0,726	
	KK3	0,736	
	KK4	0,737	
	KK5	0,723	

Sumber: Analisis data, 2025

Apabila melihat tabel di atas, maka terlihat bahwa semua indikator mempunyai nilai *factor loading* yang lebih dari 0,7 dengan nilai *factor loading* paling kecil sebesar 0,711 yaitu pada indikator PPK6. Berdasarkan hal tersebut, maka semua indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini juga didukung dengan nilai AVE yang lebih dari 0,5, dengan nilai AVE paling rendah sebesar 0,555 pada konstruk faktor kepuasan kerja.

2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan terkait dengan prinsip bahwa indikator konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji validitas diskriminan dalam penelitian ini diuji dengan cross loading, akad kuadrat AVE dan HTMT.

Hasil pengujian *cross loading* dapat dideskripsikan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Nilai Cross Loading

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja	Prog. Peningk. Kompetensi
KEP1	0,782	0,339	0,399	0,181
KEP2	0,780	0,286	0,354	0,217
KEP3	0,751	0,207	0,391	0,309
KEP4	0,798	0,392	0,442	0,167
KEP5	0,794	0,418	0,411	0,298
KEP6	0,764	0,290	0,418	0,221
KEP7	0,807	0,406	0,470	0,247
KIN1	0,528	0,547	0,883	0,513
KIN2	0,378	0,373	0,819	0,464
KIN3	0,368	0,453	0,802	0,422
KIN4	0,457	0,504	0,798	0,338
KK1	0,246	0,803	0,473	0,351
KK2	0,293	0,726	0,395	0,352
KK3	0,206	0,736	0,446	0,316
KK4	0,427	0,737	0,407	0,393
KK5	0,435	0,723	0,415	0,265
PPK1	0,219	0,341	0,384	0,772
PPK2	0,300	0,447	0,484	0,845
PPK3	0,240	0,382	0,476	0,803
PPK4	0,079	0,207	0,248	0,712
PPK5	0,188	0,299	0,395	0,758
PPK6	0,276	0,335	0,376	0,711

Sumber: Analisis data, 2025

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator mempunyai nilai *cross loading* yang lebih dari 0,7. Selain itu, nilai *cross loading* semua indikator tersebut juga lebih tinggi dari nilai *cross loading* indikator dengan konstruk lain dalam model. Berdasarkan nilai *cross loading* yang lebih dari 0,7 dan nilainya lebih besar

dari nilai *cross loading* terhadap konstruk lain, disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi *discriminant validity*.

Nilai akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten ditunjukkan dari tabel *Fornell-Larcker Criterion*. Nilai kuadrat AVE ditunjukkan dari nilai yang berada pada paling kanan dalam tabel. Hasil pengujian nilai kuadrat AVE dapat dideskripsikan pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Nilai Akar Kuadrat AVE

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja	Prog. Peningk. Kompetensi
Kep, Transformasional	0,783			
Kepuasan Kerja	0,437	0,745		
Kinerja	0,530	0,573	0,826	
Prog. Peningk. Kompetensi	0,297	0,452	0,528	0,768

Sumber: Analisis data, 2025

Pengujian validitas diskriminan juga dilakukan dengan menggunakan nilai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT). Adapun hasilnya dapat dideskripsikan pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kep. Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kepuasan Kerja	0,498		
Kinerja	0,598	0,691	
Prog. Peningk. Kompetensi	0,325	0,523	0,597

Sumber: Analisis data, 2025

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua nilai HTMT untuk semua korelasi dalam model penelitian mempunyai nilai $< 0,90$, sehingga disimpulkan bahwa

validitas diskriminan telah tercapai pada semua pasangan konstruk reflektif dalam model penelitian.

3. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara akurat, konsisten, dan tepat. Pada PLS, reliabilitas diukur menggunakan dua ukuran utama, yaitu Cronbach Alpha dan *Composite Reliability* (CR). Adapun hasilnya dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kep. Transformasional	0,895	0,917
Kepuasan Kerja	0,800	0,862
Kinerja	0,845	0,896
Prog. Peningk. Kompetensi	0,861	0,896

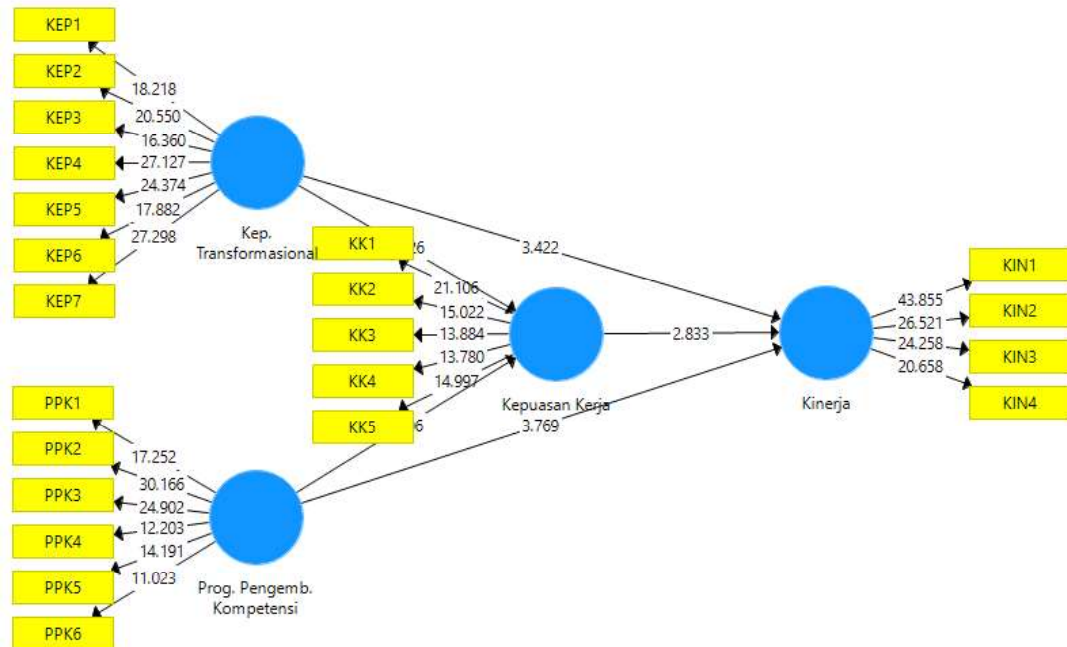
Sumber: Analisis data, 2025

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua konstruk laten memiliki nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (CR) yang lebih dari 0,7. Berdasarkan hal tersebut, maka disimpulkan bahwa semua konstruk laten dalam model penelitian reliabel.

4.1.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis inner model bertujuan untuk menguji pengaruh antar konstruk laten yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Pengujian model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping*. Evaluasi inner model dalam penelitian ini dilakukan dengan koefisien determinasi (R^2) dan nilai *effect size* f^2 .

Hasil pengujian *inner model* dengan PLS-SEM, dapat dideskripsikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 4.2
Hasil *Structural Equation Model* dengan Metode Bootstrapping

1. Nilai R-square (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R^2 menunjukkan proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh satu atau lebih variabel independen. Aturan praktis "kasar" mengenai R^2 yaitu 0,75, 0,50, 0,25, masing-masing, menggambarkan tingkat akurasi yang kuat, sedang, atau lemah (Hair et al., 2014). Nilai R-square pada model penelitian dapat dideskripsikan pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Nilai R-square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,304	0,292
Kinerja	0,496	0,482

Sumber: Analisis data, 2025

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai R-square konstruk kepuasan kerja sebesar 0,304. Nilai tersebut berada diantara 0,25 dan 0,50, sehingga disimpulkan nilai tersebut kategori lemah ke sedang. Nilai R-square sebesar 0,304 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan program peningkatan kompetensi sebesar 30,4%. Nilai R-square konstruk kinerja pegawai sebesar 0,496. Nilai tersebut berada diantara 0,25 dan 0,50, sehingga disimpulkan nilai tersebut kategori lemah ke sedang. Nilai R-square sebesar 0,496 menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, program peningkatan kompetensi, dan kepuasan kerja sebesar 49,6%.

2. Nilai *Effect Size* (f^2)

Evaluasi nilai effect size f^2 pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh, kecil, sedang dan besar pada level struktural (Ghozali, 2021). Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Nilai *Effect Size* (f^2)

	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kepemimpinan Transformasional	0,144	0,151
Prog. Peningk. Kompetensi	0,163	0,140
Kepuasan Kerja		0,127

Sumber: Analisis data, 2025

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa pada model konstruk kepuasan kerja variabel endogen, konstruk kepemimpinan transformasional mempunyai nilai f^2 sebesar 0,144 sehingga berada pada rentang 0,02 sampai 0,15, dan konstruk program peningkatan kompetensi mempunyai nilai f^2 sebesar 0,164, sehingga berada pada rentang 0,15 sampai 0,35. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa konstruk kepemimpinan transformasional mempunyai efek size f^2 kategori kecil ke sedang, dan program peningkatan kompetensi mempunyai nilai effect size f^2 kategori sedang ke besar terhadap kepuasan kerja.

Pada model konstruk kinerja pegawai sebagai variabel endogen, konstruk kepemimpinan transformasional mempunyai nilai f^2 sebesar 0,151 sehingga berada pada rentang 0,15 sampai 0,35, konstruk program peningkatan kompetensi mempunyai nilai f^2 sebesar 0,140, sehingga berada pada rentang 0,02 sampai 0,15, dan konstruk kepuasan kerja mempunyai nilai f^2 sebesar 0,127, sehingga berada pada rentang 0,15 sampai 0,35. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa konstruk kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai efek size f^2 kategori sedang ke besar, dan program peningkatan kompetensi mempunyai nilai effect size f^2 kategori kecil ke sedang terhadap kinerja pegawai.

4.1.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Hasil pengujian path coefficient dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kep. Transformasional -> Kinerja Pegawai	0,309	0,305	0,090	3,422	0,001
Program Peningkatan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,300	0,299	0,080	3,769	0,000
Kep. Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,332	0,334	0,077	4,326	0,000
Program Peningkatan Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0,353	0,363	0,072	4,906	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,303	0,308	0,107	2,833	0,005

Sumber : Analisis data, 2025

Adapun pengaruh tidak langsung pada model dideskripsikan pada tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13
Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kep. Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,101	0,103	0,045	2,256	0,024
Prog. Peningkatan Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,107	0,113	0,048	2,206	0,028

Sumber : Analisis data, 2025

Berdasarkan tabel 4.12 dan 4.13 dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil *path coefficients* didapatkan nilai t-statistik sebesar 3,422 dan p value sebesar 0,001. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan p value $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis kedua

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah program peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil *path coefficients* didapatkan nilai t-statistik sebesar 3,769 dan p value sebesar 0,000. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan p value $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil *path coefficients* didapatkan nilai t-statistik sebesar 4,326 dan p value sebesar 0,000. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan p value $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hipotesis keempat

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah program peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil *path coefficients* didapatkan nilai t-statistik sebesar 4,906 dan p value sebesar 0,000. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan p value $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

5. Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil *path coefficients* didapatkan nilai t-statistik sebesar 2,833 dan p value sebesar 0,005. Berdasarkan nilai t-statistik yang positif dan p value $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Hipotesis keenam

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja pegawai. Hasil *indirect effect* didapatkan nilai t-statistik sebesar 2,256 dan p value sebesar 0,024. Berdasarkan nilai p value $< 0,05$, maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

7. Hipotesis ketujuh

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja memediasi pengaruh program peningkatan kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Hasil *indirect effect* didapatkan nilai t-statistik sebesar 2,206 dan p value sebesar 0,028. Berdasarkan nilai p value < 0,05, maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

4.2. Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi anggota untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi, dengan mempertahankan pengaruh yang ramah, menantang dan ideal. Pada prinsipnya, kepemimpinan transformasional memberikan dampak pada bawahan agar bekerja lebih baik dari yang biasa dilakukannya (Robbins, Stephen & Judge, 2017). Inspirasi dari pemimpin transformasional akan mendorong pegawai untuk berpikir kritis dan melakukan berbagai inovasi dalam cara penyelesaian pekerjaan. Melalui inovasi cara kerja tersebut, sehingga pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan efektif, sehingga kinerjanya meningkat. Dukungan dari pemimpin transformasional juga akan membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal, sehingga kinerjanya meningkat.

Kepemimpinan transformasional akan mengajak karyawan untuk aktif dengan berbagai pengetahuan dan keterampilannya, karyawan mempunyai

keinginan untuk menjadi efektif dan efisien dalam bekerja termasuk dalam usaha pengambilan keputusan, sehingga peningkatan kinerja karyawan bukan tidak mungkin akan terjadi (Mahmud dan Sopiah, 2022). Hal tersebut akan meningkatkan iklim organisasi yang positif, di mana sesama pegawai akan saling membantu dan berbagi pengalaman dalam melakukan pekerjaan. Hal ini secara langsung akan berdampak terhadap kinerja pegawai dan kinerja institusi.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sejalan dengan penelitian Rivai (2020) yang mendapatkan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PT Federal International Finance Medan. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin berupaya mendorong dan memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja secara optimal, dengan menekankan pada perilaku yang mendukung terjadinya perubahan positif antara individu (karyawan) dan organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil penelitian juga sejalan dengan hasil penelitian Mendrofa et al (2024) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang berada di bawah kepemimpinan transformasional umumnya memperlihatkan kinerja yang lebih optimal, yang terlihat dari meningkatnya produktivitas dan partisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas. Hal ini disebabkan karena pemimpin transformasional mampu merumuskan visi yang inspiratif, mendorong pegawai untuk meraih target yang lebih tinggi, serta

memberikan dukungan dan apresiasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan potensi mereka secara maksimal.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Fadilah et al (2023) yang menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk Cabang Jambi. Hal ini disebabkan oleh rendahnya persepsi pegawai terhadap perilaku kepemimpinan tersebut. Banyak pegawai yang tidak sepakat bahwa pemimpin mendorong mereka untuk menyampaikan ide-ide, memperhatikan perkembangan individu, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.2.2 Pengaruh Program Peningkatan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi program peningkatan kompetensi maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori dari Rychen & Salganik dalam Surtiani et al. (2022) yang menjelaskan kompetensi sebagai kemampuan yang bisa dipenuhi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam organisasi. Perusahaan sangat memerlukan pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga kompetensi ini menjadi bagian penting dalam MSDM. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi, karena pegawai menjalankan tugasnya sesuai kemampuan dan

keterampilan yang dimilikinya. Oleh karena itu, pengadaan program peningkatan kompetensi di dalam organisasi sangat membantu peningkatan kinerja pegawai.

Program peningkatan kompetensi, baik melalui pelatihan, magang, coaching, maupun melalui pendidikan dan uji kompetensi secara periodik, akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja mereka. Peningkatan ini secara langsung berkontribusi terhadap perbaikan dalam pelaksanaan tugas, efisiensi kerja, serta kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Hal tersebut akan secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Surtiani et al., (2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil di Sespim Lemdiklat Polri. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang yang memungkinkan dirinya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dalam suatu organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Hal ini juga berarti bahwa peningkatan kompetensi akan berdampak terhadap peningkatan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Khonsa dan Palupi (2023) yang menunjukkan program *coaching* dan mentoring mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Lembaga Administrasi Negara, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi, termasuk kinerja unit dan departemen. Program ini juga berperan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

karyawan, serta memotivasi mereka melalui kolaborasi tim dan diskusi. Selain itu, coaching dan mentoring turut memperkuat hubungan antar individu yang mendukung pengembangan karier karyawan.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang mengarahkan dan mendorong anggota pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas (Mendrofa et al, 2024), mampu memberikan ide, perhatian secara pribadi dan menciptakan suasana kerja yang memberikan dukungan pada pengembangan diri, cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja bawahan (Lestari et al., 2023).

Ketika pemimpin memberikan arahan dan ide dalam penyelesaian pekerjaan, pegawai akan merasa bahwa pimpinan akan membantu apabila mengalami kesulitan dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerjanya. Pimpinan yang memotivasi, memberikan perhatian secara pribadi, dan menciptakan suasana kerja yang memberikan dukungan pada pengembangan diri, menyebabkan pegawai merasa dihargai, didukung, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Perasaan dihargai dan didukung inilah yang menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Idrus, Ridjal dan Djaharuddin (2024) dan Lestari et al. (2023) yang mendapatkan hasil kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang dapat memberikan bimbingan, mendukung pengembangan potensi karyawan, serta menghargai pencapaian mereka, cenderung membentuk suasana kerja yang positif dan mendukung, yang pada akhirnya berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja.

4.2.4 Pengaruh Program peningkatan kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Semakin tinggi program peningkatan kompetensi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Program peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan, Magang, Pendidikan, rotasi kerja, uji kompetensi, dan *coaching* (Hatta et al., 2023). Ketika pegawai merasa mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka akan merasa lebih dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Perasaan ini menciptakan kepuasan tersendiri dalam bekerja karena pegawai merasa bahwa organisasi mendukung pertumbuhan profesional mereka.

Kompetensi memiliki faktor penting atas berhasil tidaknya pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan telah menjadi tugas dan tanggung jawab pegawai, sehingga pegawai dapat mengerjakan tugas dengan baik. Hal ini pada akhirnya akan membuat pegawai merasa puas atas pekerjaannya. Hal ini sesuai teori Lawler yang menjelaskan

kemampuan adalah salah satu unsur dari faktor masukan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan (Santi & Suarmanayasa, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Monalis, Rumawas, & Tumbel (2020), yang mendapatkan hasil pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan keterampilan karyawan agar mampu bekerja secara profesional. Profesionalisme dalam bekerja akan berdampak pada tercapainya kepuasan kerja. Selain itu, pengembangan ini juga memberikan pemberdayaan kepada karyawan, memungkinkan mereka untuk mengendalikan jalur kariernya serta mengembangkan gaya hidupnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dalam suatu organisasi merupakan prinsip dasar bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kepuasan kerja yang rendah akan berimplikasi pada kinerja. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dan kinerja yang erat kaitannya dan terjalin dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi (Masydzulhak Ali, dan Anggraeni, 2016).

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja dimungkinkan karena mereka mempunyai perasaan yang positif atau puas terhadap pekerjaannya seperti merasa bahwa pekerjaan memiliki tantangan, kondisi kerja yang mendukung, gaji yang

pantas, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, dan rekan kerja yang mendukung. Kepuasan kerja pada pegawai, menyebabkan semangat kerjanya akan meningkat karena mereka akan merasa nyaman dalam melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pekerjaannya sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Monalis, Rumawas, & Tumbel (2020), yang mendapatkan hasil kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai apabila kepuasan tersebut muncul dari adanya kesesuaian antara harapan dengan apa yang benar-benar pegawai terima dari pekerjaannya. Kesesuaian ini dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang maksimal. Dengan demikian, tingkat kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan menjadi bentuk umpan balik yang turut mempengaruhi performa kerja karyawan.

4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional akan memberikan inspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan yang positif dengan bawahan. Ketika pemimpin mampu menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu, memberikan dukungan, dan memberdayakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, maka hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas umumnya akan

memiliki semangat kerja dan motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga kinerjanya meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Priyatmo (2018), yang mendapatkan hasil kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Pemimpin transformasional akan melayani pegawai, memberikan semangat dalam bekerja, serta memastikan pegawai mendapatkan hak dan kewajiban sesuai dengan peraturan perusahaan. Hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga akan termotivasi dalam bekerja sehingga kinerjanya meningkat. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Isrokdin & Adriani (2022) yang mendapatkan hasil kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional tidak selalu mampu meningkatkan kinerja melalui tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan.

4.2.7 Pengaruh Program Peningkatan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga berdampak secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Program peningkatan kompetensi akan memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya.

Peningkatan kompetensi karena program peningkatan kompetensi menyebabkan pegawai lebih percaya diri, merasa dihargai oleh organisasi, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja. Adanya kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk lebih termotivasi dan semangat dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja .

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Seran, Ariyani, & Heriani (2023) yang mendapatkan hasil kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pendamping sosial PKH program keluarga harapan (PKH) di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja diperhatikan, maka hubungan antara kompetensi dan kinerja pendamping sosial PKH juga akan meningkat secara signifikan. Kompetensi merupakan salah satu faktor utama yang berpengaruh terhadap munculnya kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Dengan meningkatkan kompetensi, pegawai berpeluang lebih besar untuk meraih kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Zulfikri & Kasmawati (2025) yang mendapatkan hasil kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan menunjukkan kinerja yang baik biasanya merasa lebih puas karena merasakan pencapaian serta mendapatkan pengakuan. Namun, setiap individu memiliki cara berbeda dalam merespons hubungan antara kepuasan kerja dan kompetensi. Ada karyawan yang tetap termotivasi dan berkinerja optimal meskipun tingkat kepuasan

kerjanya rendah, selama mereka merasa mampu dan kompeten dalam tugasnya. Hal ini menyebabkan kepuasan tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Program peningkatan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh program peningkatan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

5.2 Saran

1. Bagi Bank Indonesia

- a. Hendaknya dapat mendorong penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.
- b. Hendaknya dapat mengembangkan program peningkatan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tuntutan pekerjaan, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.
- c. Hendaknya dapat memberikan perhatian lebih terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti pemberian penghargaan, kejelasan peran, komunikasi yang baik, serta keseimbangan beban kerja. Hal ini diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hendaknya dapat melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan sampel yang lebih luas dan obyek penelitian yang berbeda. Selain itu hendaknya dapat menambahkan variabel lain yang mungkin juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, atau budaya organisasi.

5.3 Implikasi Manajerial

Temuan dari penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis atau manajerial bagi Bank Indonesia khususnya Kantor Perwakilan Bank Indonesia DIY yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara:

1. Meningkatkan penerapan Kepemimpinan Transformasional yaitu dengan mengarahkan dan mendorong anggota pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan penjelasan mengenai peran dan tuntutan tugas. Hal itu bisa dilakukan dengan cara membuat pegawai senang, memberikan perintah dengan kalimat sederhana, memberi instruksi khusus yang membangun, memberikan cara baru yang inovatif, memberikan ide-ide baru, membantu dalam pengembangan diri dan memberikan perhatian pribadi.
2. Meningkatkan kepuasan kerja yaitu melakukan evaluasi dari pekerjaan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara menyeluruh mampu memberikan kepuasan pada kebutuhannya. Hal itu bisa dilakukan dengan cara memberikan pekerjaan yang menantang, menciptakan kondisi kerja yang kondusif, memberikan gaji yang pantas, menyesuaikan kepribadian dengan pekerjaan dan rekan kerja yang saling mendukung.
3. Meningkatkan kualitas program peningkatan kompetensi yaitu menjalankan program-program organisasi dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai sehingga dapat mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal itu bisa dilakukan dengan mengadakan pelatihan yang sesuai kompetensi pegawai, magang, pendidikan, rotasi kerja, uji kompetensi dan *coaching*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, A.Z., anarfo, E.B., Anyigba, H, (2020). The Impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of Management Development*, 1-25. DOI 10.1108/JMD-01-2020-0012
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Yogyakarta: Nusa Media
- Arafah, M. Z., Hasbiah, S., Akbar, A., Kurniawan, A. W., & Burhanuddin. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di RS Prima Husada Kota Sengkang. *JIMBE: Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*, 1(4), 209–218. Diambil dari <https://malaqbipublisher.com/index.php/JIMBE>
- Ariyanti, S., Andika, F., & Anjasmara, P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus PT. PLN Rayon Majalaya). *Jurnal Penelitian dan Aplikasi Sistem & Teknik Industri (PASTI)*, XV(1), 11–20. <https://doi.org/10.22441/pasti.2021.v15i1.002>
- Chafidoh, S. N., & Husain, B. A. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Pondok Aren Tangerang selatan. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia*, 4(4), 749–760. Diambil dari <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIPER>
- Dwiyanti, N. K. A., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 121–130.
- Fadhlon, Halima, N., & Dwiningwarni, S. S. (2022). Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Prajurit Melalui Budaya Organisasi. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.37504/map.v6i3.560>
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro: Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publication, Inc.

- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Karunia, A. (2022). 35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah, BKN: Seperti “Kayu Mati” karena Malas. Diambil 15 Maret 2025, dari <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas>
- Marlina, Mardiana, Fiansi, & Astuti. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Baru Kabupaten Tolitoli. *PARADUTA : Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(3), 95–98. <https://doi.org/10.56630/paraduta.v1i3.502>
- Mathis, R. ., & Jackson, J. H. (2018). *Resource management: Management Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafidzi, E. (2020). Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Performa Pegawai Bank Syariah Mandiri Kebon Sirih Jakarta Pusat. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 3(2), 236–247. [https://doi.org/10.25299/jtb.2020.vol3\(2\).5814](https://doi.org/10.25299/jtb.2020.vol3(2).5814)
- Nawawi, H. (2012). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prabaswara, I., & Widodo, U. (2022). Pengaruh Spiritual Leadership, Budaya Organisasi, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Polidayaguna Perkasa). *Prosiding Seminar Nasional: UNIMUS*, 5, 320–330.
- Robbins, P. ., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudiansyah, Hazmanan, & Rambe, M. F. (2024). Pengaruh Pengembangan SDM Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19359>
- Safiih, A. R., & Faisal, A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perjanjian Kerja Waktu Tertentu Pada Badan Pengelola Keuangan Haji Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Publika*, 11(1), 409–421. <https://doi.org/10.33603/publika.v11i1.8615>
- Santi, P. N. K., & Suarmanayasa, N. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(1), 10–16. Diambil dari <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/32777>
- Sembiring, F., & Sitanggang, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan,

- Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkasa Internusa Mandiri Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 52–68. <https://doi.org/10.54367/jmb.v22i1.1729>
- Setiawan, S. N., & Suryosukmono, G. (2024). Pengaruh Spiritual Leadership dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(1), 26–40.
- Setyawan, A., & Bagusworo, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Serta Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank X Area Jakarta Selatan). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 6(1), 31–37. <https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231>
- Soetrisno, A. P., & Gilang, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung). *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, VIII(1), 62–76. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v8i1.998>
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Badung: Alfabeta.
- Suristya, K. L., & Adi, N. R. (2021). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(1), 50–70. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i1.32584>
- Surtiani, A., Kurniasih, I., Mulyati, Y., & Sandjaya, T. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sespim Lemdiklat Kepolisian Republik Indonesia. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 5(4), 221–231. <https://doi.org/10.24198/responsive.v5i4.44642>
- Trisnaningsih, S. D., & Suhana. (2024). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompetensi Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 9363–9383.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: R.A De Rozane.
- Yunita, H., & Yansyah, F. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT Bintang Mas Pusaka Lubuklinggau. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 892–902. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i3.1003>