

**PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI  
MEDIASI KEPUASAN KERJA**

Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2



Oleh:  
**DWI FITRIANI ASTUTI**  
M M.20402400026

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI  
MEDIASI KEPUASAN KERJA**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna  
mendapatkan gelar Magister Manajemen

Oleh:

**DWI FITRIANI ASTUTI**

MM 20402400026



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI  
MEDIASI KEPUASAN KERJA**

**TESIS**

Oleh:

**DWI FITRIANI ASTUTI**  
MM 20402400026

Disetujui oleh;  
Pembimbing I,  
Tanggal .....

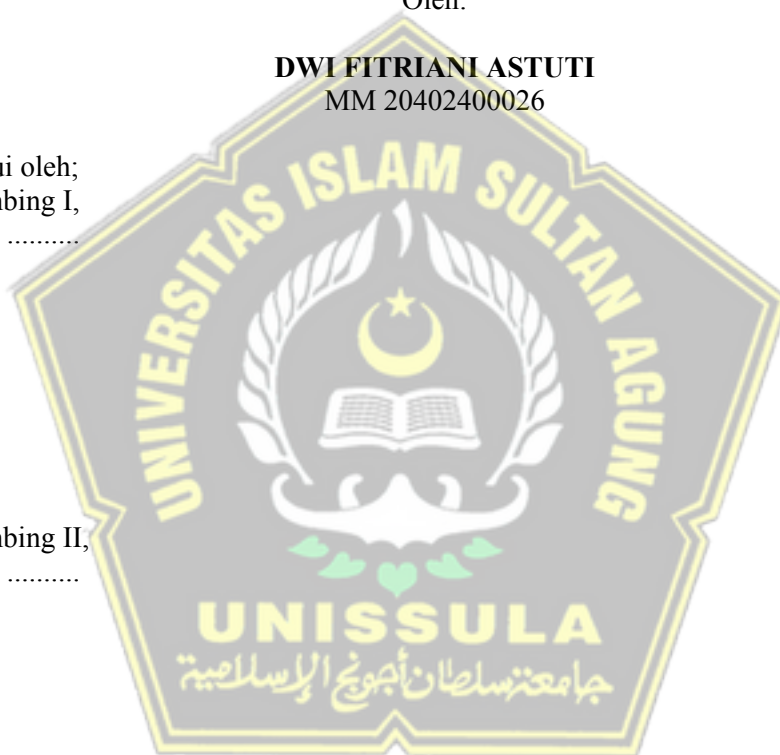
**Nama**  
NIDN

Pembimbing II,  
Tanggal .....

**Nama**  
NIDN

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

**Nama**  
NIDN



**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI  
MEDIASI KEPUASAN KERJA**

**TESIS**

Oleh:

**DWI FITRIANI ASTUTI**  
MM 20402400026

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Pada Tanggal .....  
Dan dinyatakan LULUS/TIDAK LULUS

Tim Penguji  
Ketua,

**Ketua Penguji**  
NIDK: .....

Anggota  
Pembimbing I

Nama  
NIDN : .....

Pembimbing II,

Nama  
NIDN : .....

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Nama  
NIDN : .....

## PERNYATAAAN KEASLIAN (ORIGINALITAS) PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan :

1. Karya tulis saya, tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik di Unssula Semarang maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penilaian sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh serta sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Semarang, ..... 2025

Yang membuat pernyataan

Materai  
10.000

**DWI FITRIANI ASTUTI**  
NIM. 20402400026

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership on the performance of civil servants (ASN) with job satisfaction as a mediating variable. The research was conducted at the Public Works and Spatial Planning Office (Dinas PUPR) of West Kotawaringin Regency. A quantitative approach was employed using a survey method, with data collected through questionnaires distributed to ASN respondents. Data analysis techniques included descriptive statistics, classical assumption tests, multiple regression analysis, and mediation testing using the Sobel test. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on ASN performance. Transformational leadership also has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant effect on ASN performance. The Sobel test results show that job satisfaction partially mediates the relationship between transformational leadership and ASN performance. These findings imply that improving ASN performance can be achieved through strengthening transformational leadership practices and enhancing job satisfaction. Leaders are expected to inspire, motivate, and provide individual consideration to employees in order to foster positive work attitudes and optimal performance. This study contributes to the development of human resource management literature in the public sector and provides practical implications for improving organizational performance in government institutions.*

*Keywords: transformational leadership, job satisfaction, performance, civil servants.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Kotawaringin Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden ASN. Teknik analisis data yang digunakan meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi, serta uji mediasi menggunakan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja ASN dapat dicapai melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif serta pengelolaan kepuasan kerja yang baik. Pimpinan diharapkan mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual kepada pegawai untuk menciptakan sikap kerja yang positif dan kinerja yang optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik serta implikasi praktis bagi peningkatan kinerja organisasi pemerintahan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja ASN.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan karunia dan anugerahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Kepemimpinan Transformasional Di Mediasi Kepuasan Kerja.

Kajian ini dibuat untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional ( $X^1$ ) yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja ( $X^2$ ) terhadap Kinerja ASN ( $Y$ ). Dalam penelitian ini disajikan pokok-pokok bahasan meliputi: Pendahuluan Tinjauan Pustaka, Metode Penelitian, Hasil dan Pembahasan serta Kesimpulan.

Penulis menyadari bahwa proposal penelitian ini masih terdapat banyak kekurangannya. Hal ini disebabkan keterbatasan dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penulisan dan penyusunannya.

Akhir kata, semoga usulan proposal ini dapat berguna dan bermanfaat.

Pangkalan Bun, Januari 2026

Penulis.

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN (ORIGINALITAS) PENELITIAN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR DIAGRAM.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Pustaka.....	8
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	9
2.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional.....	11
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	12
2.1.5 Kinerja Aparatur Sipil Negara.....	14
2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ASN.....	15
2.1.7 Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja ASN.....	16
2.1.8 Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja.....	17
2.1.9 Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja ASN.....	18
2.1.10 Keterkaitan Kepuasan Kerja Memediasi Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja ASN.....	19
2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
2.3 Kerangka Pemikiran.....	23
2.4 Operasionalisasi Variabel.....	23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Populasi dan Sampel.....	30
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	32
3.3.1 Data Primer.....	33
3.3.2 Data Sekunder.....	34

3.4	Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5	Variabel dan Indikator.....	36
3.6	Teknik Analisis.....	38
2.7	Analisis Regresi.....	48
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>51</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	51
4.1.1	Gambaran Umum Locus Penelitian	51
4.1.2	Sumber Daya	61
4.1.3	Statistik Deskriptif	65
4.1.4	Uji Asumsi Klasik	67
4.1.5	Pengujian Hipotesis	74
4.2	Pembahasan.....	83
4.2.1	Keterkaitan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja ASN	83
4.2.2	Keterkaitan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja	88
4.2.3	Keterkaitan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja ASN	92
4.2.4	Keterkaitan Kepuasan Kerja Memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja ASN	96
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>101</b>
5.1	Kesimpulan.....	101
5.2	Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>103</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>105</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Faktor Utama Kinerja ASN	14
Tabel 2. 2	Penelitian Terdahulu Yang Relevan	20
Tabel 3. 1	Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional	37
Tabel 3. 2	Operasional Variabel Kepuasan Kerja	38
Tabel 3. 3	Operasional Variabel Kinerja ASN	38
Tabel 3. 4	Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional ( $X^1$ )	42
Tabel 3. 5	Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja ( $X^2$ )	42
Tabel 3. 6	Uji Validitas Kuesioner Kinerja ASN (Y)	43
Tabel 3. 7	Hasil Uji Realibilitas Kepemimpinan Transformasional ( $X^1$ )	45
Tabel 3. 8	Hasil Uji Realibilitas Kepuasan Kerja ( $X^2$ )	45
Tabel 3. 9	Hasil Uji Realibilitas Kinerja ASN (Y)	46
Tabel 4. 1	Nama Pejabat Struktural Pada Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat Periode Tahun 2025	62
Tabel 4. 2	Jumlah SDM Berdasarkan Jabatan Fungsional	63
Tabel 4. 3	Sumber Daya Peralatan	64
Tabel 4. 4	Anggaran program, kegiatan dan sub kegiatan pengembangan/peningkatan kapasitas SDM TA. 2025	65
Tabel 4. 5	Hasil Analisa Statistik Deskriptif	66
Tabel 4. 6	Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	68
Tabel 4. 7	Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	69
Tabel 4. 8	Hasil Uji Linieritas Kepuasan Kerja → Kinerja	70
Tabel 4. 9	Hasil Uji Multikolinieritas	71
Tabel 4. 10	Hasil Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan 1	74
Tabel 4. 11	Hasil Uji Parsial T Persamaan 1	75
Tabel 4. 12	Hasil Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan 2	76
Tabel 4. 13	Hasil Uji Parsial T Persamaan 2	77
Tabel 4. 14	Hasil Analisis Jalur	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran 23

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat 60

Gambar 4. 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas 73

Gambar 4. 3 Hasil Model Analisis Jalur 1 79

Gambar 4. 4 Hasil Model Analisis Jalur 2 80

Gambar 4. 5 Hasil Kalkulator Sobel 83



## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4. 1 SDM berdasarkan Status Kepegawaian Dan Jenis Kelamin	61
Diagram 4. 2 Jumlah SDM berdasarkan kualifikasi pendidikan	62

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian	106
Lampiran 2. Data Variabel Kepemimpinan Transformasional (x1)	108
Lampiran 3. Data Variabel Kepuasan Kerja (x2)	111
Lampiran 4. Data Variabel Kinerja ASN (y)	113
Lampiran 5. Hasil Analisa Statistik Deskriptif	116
Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	116
Lampiran 7. Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	116
Lampiran 8. Hasil Uji Linieritas Kepuasan Kerja → Kinerja	117
Lampiran 9. Hasil Uji Multikolinieritas	117
Lampiran 10. Hasil Uji Heteroskedastisitas	117
Lampiran 11. Hasil Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan 1	117
Lampiran 12. Hasil Uji Parsial T Persamaan 1	118
Lampiran 13. Hasil Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan 2	118
Lampiran 14. Hasil Uji Parsial T Persamaan 2	118

## BAB I

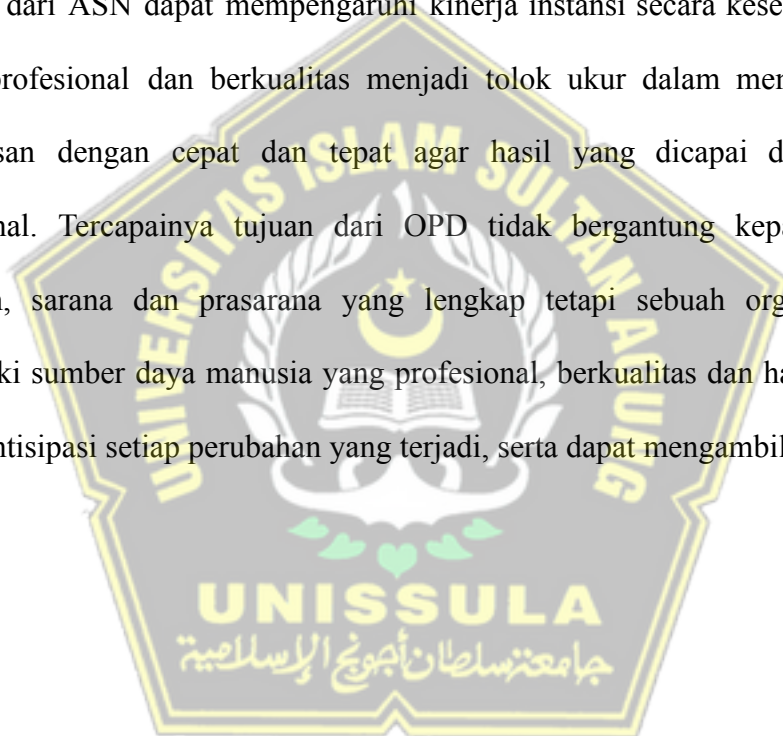
### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam suatu instansi pemerintah daerah kinerja Aparatur Sipil Negara atau ASN menentukan keberhasilan instansi tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan pimpinan untuk mencapai target kerja. Menurut (Mangkunegara, 2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kualitas

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Aparatur Sipil Negara dapat bekerja dengan baik apabila memiliki pimpinan yang memiliki integritas yang baik sehingga dapat meningkatkan kerja ASN yang baik. Kinerja ASN merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi perangkat daerah atau disebut OPD dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, kinerja dari ASN dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan. ASN yang profesional dan berkualitas menjadi tolok ukur dalam mengambil suatu keputusan dengan cepat dan tepat agar hasil yang dicapai dapat semakin maksimal. Tercapainya tujuan dari OPD tidak bergantung kepada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap tetapi sebuah organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang profesional, berkualitas dan handal, mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi, serta dapat mengambil



keputusan dengan cepat dan tepat agar mendapatkan hasil yang dicapai secara maksimal.

Tercapainya tujuan OPD yang berdasarkan indikator kinerja utama (IKU) dihasilkan oleh kinerja ASN profesional dan berkualitas. Hal ini dapat berpengaruh terhadap kepuasan pimpinan OPD terhadap kinerja ASN. Kepuasan tersebut dipengaruhi oleh 2 (dua) variabel yaitu dengan mempengaruhi bawahannya untuk mentransformasikan secara optimal tentang sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan (kepemimpinan transformasional). Hal ini juga selaras dengan pendapat Nasution (2018), Jufrizen (2017), Sukama & Sudiba (2015), Lukita (2019) dan Jufrizen & Lubis (2020) dalam Rivai (2020) yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja akan ikut meningkat (Rivai, 2020), bahkan kepuasan kinerja terhadap kinerja juga akan semakin meningkat.

Kepuasan kerja bagi seorang ASN merupakan faktor yang amat penting, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja (Nofiantari dkk, 2025). Beberapa penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja ASN berpengaruh positif (Verameta dkk, 2021). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Waruwu (2018) dan Alshehhi dkk (2019) dimana kepuasan kerja mempunyai hasil mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Namun ada hal menarik lainnya, ketika kepuasan kerja sebagai mediasi kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan untuk meningkatkan kinerja ASN. Salah satu penyebabnya adalah pimpinan yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional memberikan motivasi dengan janji-janji yang berlebihan (Akbar dkk, 2016).

Hal yang ingin dinyatakan adalah pada umumnya kepuasan kerja mempunyai peran yang penting sebagai mediasi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja ASN khususnya, sebab kepuasan kerja yang diberikan pimpinan akan menjadi sumber dorongan memotivasi ASN untuk mampu meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja ASN akan diukur sesuai dengan indikator-indikator kinerja yang akan dinilai oleh pimpinan OPD.

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui kepemimpinan, moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sedangkan indikator dalam kinerja menurut Jhon Bernadin didalam Edwardin (2011) adalah kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Indikator tersebut akan diukur oleh pimpinan OPD sebagai proses penilaian terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja ASN. Maksudnya adalah, kepuasan kerja akan berpengaruh sebagai mediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN.

Penelitian ini mengambil locus pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat atau disebut Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat dengan sasaran penelitian adalah capaian hasil kinerja pegawai/ASN yang mendukung capaian IKU Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2024. Adapun IKU Daerah yang diampu oleh Dinas PUPR Kab.

Kotawaringin Barat adalah Meningkatkan Kualitas dan Konektivitas Infrastruktur Dasar.

Didalam Laporan Kinerja Instansi Daerah Tahun 2024 atau disebut LKjIP Tahun 2024 diungkapkan bahwa capaian IKU perangkat daerah sebesar 71,23% dari target 76,37%. Faktor utama tidak tercapainya target tersebut disebabkan keterlambatan pegawai/ASN dalam melakukan proses administrasi, mulai dari tahap perencanaan dan proses pengadaan fisik. Keterlambatan ini berdampak pada proses pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga pembangunan infrastruktur yang seharusnya dapat bermanfaat bagi masyarakat/publik tidak dapat digunakan seutuhnya. Permasalahan tersebut juga akan berpengaruh kepada reaksi emosional pimpinan yang tidak dapat dihindari terhadap tuntutan dan harapan terhadap capaian kinerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan survey internal yang pernah dilakukan, ditemukan bahwa 80% ASN merasa puas dengan manajemen kepemimpinan Kepada Dinas. Namun disisi lain, sebanyak 35% ASN yang tidak mampu mencapai target capaian kinerja individu terutama pada penyelesaian administrasi belanja pengadaan belanja modal dan fisik.

Hal ini menjadi permasalahan yang menarik untuk diteliti sebab ada GAP ketika target capaian kinerja utama dan individu tidak tercapai, padahal 80% ASN merasa puas dengan pimpinan yang sudah berusaha menjalankan manajemen kepemimpinan dengan baik. Artinya, kepuasan ASN terhadap kepemimpinan kepala dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat tidak mempengaruhi capaian kinerja ASN dalam mencapai kinerja utama dan individu. Tentunya, hal ini dapat

dipandang dari berbagai macam persepsi atau indikator lainnya sehingga seorang pemimpin ketika menjalankan manajemen kepemimpinan harus mempunyai dampak terhadap kinerja pegawai ketika menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai ASN. Dengan hasil capaian kinerja tersebut, pimpinan tentunya akan bereaksi dengan permasalahan ini sebab reaksi pimpinan akan dihubungkan dengan realitas yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan perasaan senang, puas ataupun tidak puas (Sutrisno, 2017).

Peran seorang pemimpin sangatlah vital dalam hal ini. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk mentransformasikan secara optimal tentang sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan, seperti sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi. Sedangkan dalam indikatornya, dengan cara memberikan pembaharuan, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmoniskan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, serta meningkatkan kemampuan dan mampu menghadapi dalam situasi yang rumit. (James McGregor Burns didalam Basirun & Turimah, 2022).

Dengan uraian permasalahan tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana meningkatkan kinerja ASN melalui kepemimpinan transformasional yang di mediasi kepuasan kerja, sebab peneliti mempunyai keyakinan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja ASN khususnya pada Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam

dengan judul **“Meningkatnya Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Kepemimpinan Transformasional di Mediasi Kepuasan Kerja”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi di atas, permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap meningkatnya kinerja ASN di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat?
- 1.2.2 Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat
- 1.2.3 Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap meningkatnya kinerja ASN di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat?
- 1.2.4 Apakah terdapat kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN di Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

- 1.3.1 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat.
- 1.3.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat.
- 1.3.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat.

1.3.4 Pengaruh kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN di Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan praktis.

1.4.1 Manfaat teoritis. Secara teoritis diharapkan penelitian mampu mengembangkan teori tentang ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pemerintahan Daerah untuk meningkatkan kinerja ASN melalui kepemimpinan transformasional di mediasi kepuasan kerja.

1.4.2 Manfaat praktis.

1. Bagi Pemerintah Daerah Kotawaringin Barat. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan pembuatan kebijakan berkaitan dengan manajemen ASN.
2. Manfaat Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat, mampu memberikan masukan tentang strategi meningkatkan kinerja ASN melalui kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
3. Bagi ASN, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan edukasi, sosialisasi dan internalisasi tentang peningkatan kinerja ASN melalui kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh kepuasan kinerja.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins yang dikutip oleh Basirun dan Turimah (2022) kepemimpinan transformasional merupakan sebuah teori kepemimpinan yang modern dimana suatu gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang jelas adalah dimana sebuah proses pimpinan dan para bawahannya selalu berusaha untuk mencapai tingkat moralitas serta motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Menurut Burn yang dikutip oleh Bass (2011) kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap pegawai. Kepemimpinan transformasional juga berupaya untuk mengembangkan peran pegawai ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi pegawai serta secara keseluruhan dapat menguntungkan dalam hal meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan adanya kepemimpinan transformasional pegawai akan merasakan kepercayaan, kekaguman dan penghormatan terhadap pemimpin dan pegawai akan lebih termotivasi. Menurut Bass yang dikutip oleh Yulk (2011) Pemimpin mengubah dan memotivasi pegawai dengan cara: (1) membuat pegawai lebih menyadari pentingnya hasil pekerjaan, (2) membujuk pegawai untuk lebih mementingkan tim dan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) meningkatkan semangat pegawai untuk berkembang. Hal senada juga dikatakan

oleh Tichi dan Devana yang dikutip oleh Aritonang (2011) mengasumsikan kepemimpinan transformasional ini muncul karena adanya perubahan yang cepat pada era global yang meningkatkan kompetisi antar organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya untuk mengarahkan, mencari solusi, bekerjasama untuk mencapai tujuan serta berinovasi untuk tujuan yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Sependapat dengan hal tersebut, kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Rivai, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Risambessy dkk (2012) berjudul “*The Influence of Leadership style, motivation, Burnout to wards Job Satisfaction and Employee Performance*” mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan transformasional dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan modern yang mampu menciptakan motivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja dan melakukan tindakan pembaruan sebagai pencapaian target kinerja.

### **2.1.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Setidaknya ada empat dimensi utama yang mencirikan kepemimpinan transformasional yang dijabarkan oleh Bass (1985) (didalam Nur dkk, 2021) yaitu:

a. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Seorang pemimpin akan memperlakukan setiap bawahannya sebagai individu yang berbeda satu sama lain dan akan memonitor, mendampingi serta menumbuhkan peluang bagi para bawahan tersebut. Dengan begitu, pemimpin akan melihat setiap pengikutnya dengan cara yang berbeda-beda dan mengenali mereka serta memperlakukan mereka dengan kemampuan, kebutuhan dan aspirasi yang berbeda pula. Pemimpin juga akan memberi pelatihan maupun saran yang berbeda-beda.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Merupakan perilaku atau kemampuan dari seorang pemimpin dalam mengomunikasikan harapannya yang tinggi serta menyampaikan visi bersama dengan menarik kepada setiap orang yang dipimpinnya. pemimpin akan menggunakan simbol-simbol yang menarik agar bawahannya terinspirasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, sehingga organisasi akan mengalami kemajuan yang penting.

3. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal juga kerap disebut sebagai pemimpin yang karismatik. Palsalnya pemimpin tersebut memiliki kemampuan atau perilaku dalam membagikan visi dan misi bagi anggotanya, sehingga membuat anggotanya mempunyai keyakinan yang mendalam kepada pemimpin tersebut. Pengikut akan memiliki rasa bangga dan respek kepada pemimpinnya, sehingga mereka akan merasa sangat bangga menjadi pengikut dari pemimpin

tersebut. Mereka juga percaya bahwa pemimpinnya merupakan sosok yang memiliki kapasitas dalam menyelesaikan permasalahan.

4. Stimulasi Intelektual (Stimulasi Intelektual), yakni kemampuan dari seorang pemimpin dalam meningkatkan kecerdasan, kreativitas, dan inovasi dari pengikutnya.

### 2.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rivai dkk (2019) karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan.
3. Mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya.
4. Mengorganisasikan dan melakukan aktivitas untuk mencapai sasaran.
5. Memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok.
6. Memperoleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Bahkan lebih lanjut, Rivai dkk (2019) menegaskan bahwa untuk mewujudkan perubahan dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin harus mematrikan dalam dirinya hubungan yang bersifat membangun dan saling berpartisipasi dengan bawahan, melalui upaya motivasi dan menumbuhkan kesadaran terkait nilai-nilai tugas dalam lembaga (organisasi), bahkan berkomitmen dan rela berkorban demi kemajuan organisasi dengan memerhatikan kebutuhan komponen organisasi ke taraf lebih baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut ada 3 (tiga) hal yang utama yang dapat dipahami dalam karakter kepemimpinan transformasional yaitu 1) pemimpin yang mempunyai integritas yang tinggi, 2) menjaga emosional hubungan baik dengan bawahan dan 3) mempunyai sifat membangun motivasi dalam bekerja.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

Kepuasan menurut Sutrisno (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks akibat dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan karyawan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan perasaan senang, puas ataupun tidak puas. Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Damayanti, dkk., 2018).

Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja adalah sikap yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sikap tersebut akan dijadikan indikator dalam menilai kepuasan kerja. Moral kerja menjelaskan bahwa moral kerja merupakan sikap individu dalam kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan bekerja sama secara sukarela mengerahkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kedisiplinan kerja merupakan sikap dan perilaku taat terhadap peraturan dan norma yang berlaku di organisasi perangkat daerah, serta sanggup

menjalankannya dengan sungguh-sungguh dan Prestasi kerja adalah suatu hasil dari sebuah pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang sudah dibebankan kepada setiap/masing-masing pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Masih menurut Hasibuan (2007) mengatakan, kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu: Kepuasan kerja di dalam pekerjaan, yaitu kepuasan yang diperoleh dari hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja serta kepuasan kerja di luar pekerjaan, yaitu kepuasan yang diperoleh dari balas jasa yang diterima dari hasil kerja.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2007) adalah:

1. Kepemimpinan

Menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan yang ideal mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menunjukkan kepercayaan diri dan kekuasaan dengan bertindak sebagai panutan bagi pengikut mereka.

2. Moral Kerja

menjelaskan bahwa moral kerja merupakan sikap individu dalam kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan bekerja sama secara sukarela mengerahkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kedisiplinan Kerja

Kedisiplinan kerja merupakan sikap dan perilaku taat terhadap peraturan dan norma yang berlaku di organisasi perangkat daerah, serta sanggup menjalankannya dengan sungguh-sungguh.

#### 4. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil dari sebuah pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang sudah dibebankan kepada setiap atau masing-masing pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

#### 2.1.5 Kinerja Aparatur Sipil Negara

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps, 1992). Kinerja suatu organisasi tergantung pada kerja pegawainya. Namun, atasan dapat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan suatu organisasi. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola pegawainya (Arianty, dkk., 2016). Dalam hal pelayanan publik, kinerja ASN adalah tingkat keberhasilan ASN dalam melaksanakan tanggungjawabnya sebagai pelayan masyarakat (Hasibuan, 2007).

Ada empat faktor utama kinerja ASN yang menjadi indikator dalam penelitian, dalam bentuk Tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2. 1  
Faktor Utama Kinerja ASN

No	Indikator	Sasaran
1.	Kualitas	pekerjaan dievaluasi oleh ASN berdasarkan penilaiannya terhadap kualitas pekerjaan yang diselesaikan dan keakuratan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya.
2.	Kuantitas	dinyatakan dengan kata-kata seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan ASN dan jumlah aktivitas yang perlu dihasilkan.

No	Indikator	Sasaran
3.	Ketepatan waktu	ditentukan dengan melihat bagaimana perasaan ASN terhadap suatu tugas yang telah diselesaikan dari awal sampai akhir.
4.	Kemampuan bekerja sama	kapasitas ASN untuk berkolaborasi dengan rekan sejawatnya untuk menyelesaikan tugas dan bekerja sedemikian rupa sehingga membuahkan hasil yang efisien dan efektif.

Sumber: Hasibuan (2007)

Menurut Drucker (2001:237-242) terdapat lima dimensi dalam mengendalikan kinerja pegawai yaitu: 1) Dimensi fisiologis, seseorang akan bekerja dengan baik jika orang tersebut bekerja dengan berbagai konfigurasi operasional, yaitu bekerja dengan berbagai tugas dan ritme kecepatan disesuaikan dengan keadaan fisiknya; 2) Dimensi psikologis, bekerja merupakan ungkapan kepribadian. Seseorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya dengan menampilkan kinerja yang lebih baik daripada mereka yang tidak menyenangi pekerjaannya; 3) Dimensi sosial, yaitu bekerja merupakan suatu ungkapan hubungan social diantara sesama karyawan. Suasana konflik antar pegawai dapat menurunkan kinerja, baik secara individu

### 2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ASN

Menurut Kasmir (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja ASN, yaitu: a. Kemampuan dan Keahlian, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. b. Pengetahuan, yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaan. c. Rancangan Kerja, yaitu rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. d. Kepribadian, yaitu karakter yang dimiliki oleh seseorang. e. Motivasi Kerja, yaitu dorongan bagi seseorang untuk melakukan

pekerjaan. f. Kepemimpinan, yaitu perilaku seseorang dalam hal mengatur, mengelola dan memberi perintah kepada bawahannya untuk bersedia mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab. g. Gaya Kepemimpinan, yaitu sikap atau gaya dari seorang pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya. h. Budaya Organisasi, yaitu norma atau kebiasaan yang berlaku serta dimiliki oleh suatu organisasi. i. Kepuasan Kerja, yaitu perasaan senang atau perasaan suka dari seseorang, ketika sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. j. Lingkungan Kerja, yaitu kondisi atau suasana di sekitar lokasi tempat bekerja. k. Loyalitas, yaitu kesetiaan dari seorang karyawan untuk tetap bekerja dan membela organisasi dimana tempatnya bekerja. l. Komitmen, yaitu kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi. m. Disiplin Kerja, yaitu upaya dari karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

### **2.1.7 Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja ASN**

Peran figur atasan diperlukan jika ingin meningkatkan hasil penjualan karyawan (Putra & Surya, 2020). Sejalan dengan pendapat tersebut bahwa Arthawan dan Mujiati (2017) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang bisa mengakibatkan kinerja pegawai mengalami penurunan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan. Al Zefeiti (2017) juga berpendapat serupa bahwa dimensi kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian Angelina (2018), Zeindra dan Lukito (2020), dan Waruwu (2018) menunjukkan bahwa komponen kepemimpinan transformasional muncul sebagai

faktor penyebab dan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 ( $H^1$ ) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**$H^1$  : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat**

### **2.1.8 Keterkaitan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Yulk (1998) didalam Anggraeni dan Santosa (2013) menyatakan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pemimpin melalui perhatian pertimbangan individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaan yang baik.

Hal sependapat juga diungkapkan oleh Mihalcea (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Saleem (2015) menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Akmal dan Gita (2015) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 2 ( $H^2$ ) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H<sup>2</sup> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat**  
**2.1.9 Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja ASN**

Kepuasan kerja akan membuat Pegawai lebih bergairah dalam bekerja karena adanya perasaan senang, nyaman, rasa aman. Pekerjaan yang dikerjakan oleh seorang yang dalam keadaan senang, nyaman, dan aman akan menghasilkan pekerjaan yang optimal. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dirangkum oleh Hanafi, dkk (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif atau berbanding lurus untuk kinerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula hasil kinerja yang diperoleh perusahaan.

Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga meningkatkan kinerjanya, sedangkan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan frustrasi dan berdampak pada menurunnya kinerjanya. Pegawai yang tidak puas akan lebih banyak melamun, memiliki semangat kerja yang rendah, mudah lelah dan bosan, emosi yang tidak stabil, lebih banyak absen dan aktivitas yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaannya (Luthans (2006)). Berdasarkan pernyataan tersebut, ada beberapa hasil penelitian sebelumnya yaitu Winarja, dkk (2018) dan Hanafi, dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada Kinerja Pegawai. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H<sup>3</sup>) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H<sup>3</sup> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat**

### **2.1.10 Keterkaitan Kepuasan Kerja Memediasi Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja ASN**

Zeindra dan Lukito (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional tanpa terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Waruwu (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memberikan efek mediasi secara parsial terhadap kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian Putra dan Surya (2020) menyatakan peran kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja juga akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alshehhi dkk., (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 ( $H^4$ ) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**$H^4$  : Kepuasan Kerja Memediasi Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja ASN di Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat**

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Beberapa tinjauan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat dicermati pada Tabel 2.2

Tabel 2. 2  
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama Tahun	Judul	Simpulan	Variabel yang diteliti	Posisi peneliti
1.	Royhul Akbar, Noermijati dan Eka Afnan Troena. 2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2)	Ada pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai KPPN Makassar, 2) Ada pengaruh negatif dan signifikan Stres kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Makassar, 3) Kepuasan kerja memediasi pengaruh Stres kerja terhadap kinerja pegawai, 4) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.	kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja	Peneliti tidak menggunakan variable stress kerja.
2.	Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya, 2018	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya kepemimpinan transformasional yang meningkat tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.	Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan	Perbedaan variabel
3.	Ahmad Rivai. 2020	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan	Kepemimpinan Transformasional, Budaya organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak memakai variable budaya organisasi
4.	Rahim, Mas' ud & Maryadi, M. 2020	Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja asn pada dinas pemberdayaan perempuan dan	kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja ASN.	Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Asn	Peneliti tidak meneliti pengaruh tambahan penghasilan pegawai atau tunjangan kinerja terhadap Budaya Organisasi,

No	Nama Tahun	Judul	Simpulan	Variabel yang diteliti	Posisi peneliti
		perlindungan anak Kabupaten Pangkep.			Motivasi dan Kinerja ASN
5.	Ardelany Verameta, Irma Listiani dan Rosdiana Sijabat. 2021	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia	Kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja ASN	Kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, kepuasan kerja, kinerja karyawan	Peneliti tidak meneliti pengaruh pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja ASN
6.	Annisa Nurhandayani. 2022	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja	Bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Kinerja	Sama-sama meneliti kepuasan terhadap kinerja pegawai namun peneliti lebih pada gaya kepemimpinan dan TPP
7.	Toman Sony Tambunan. 2023	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada dinas perpustakaan dan arsip provinsi sumatera utara	variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. variabel Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. variabel Kompetensi, Kepuasan kerja, dan Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Kompetensi, Kepuasan kerja, Budaya kerja dapat	Kompetensi, Kepuasan Kerja, Budaya Kerja, Kinerja Pegawai.	Tidak meneliti gaya kepemimpinan

No	Nama Tahun	Judul	Simpulan	Variabel yang diteliti	Posisi peneliti
			menunjukkan hubungan yang kuat terhadap Kinerja pegawai		
8.	Suprayitno, Yuli Budiati, Indarto, Fania Mutiara Savitri. 2023	Pengaruh Pengembangan Karier Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada KPP Pratama Batang	Pengembangan Karier berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Stress Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Pengembangan Karier tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Stress Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi kepuasan kerja, dan Stress Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dimediasi kepuasan kerja	Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Pengembangan Karier, Stress Kerja.	Perbedaan variabel
9.	Adinda Putri Maharani. 2025	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di CV. Or Traffic Kota Malang	gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antar gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sementara itu disiplin kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Kepuasan Kerja (Z)	Peneliti tidak meneliti disiplin kerja

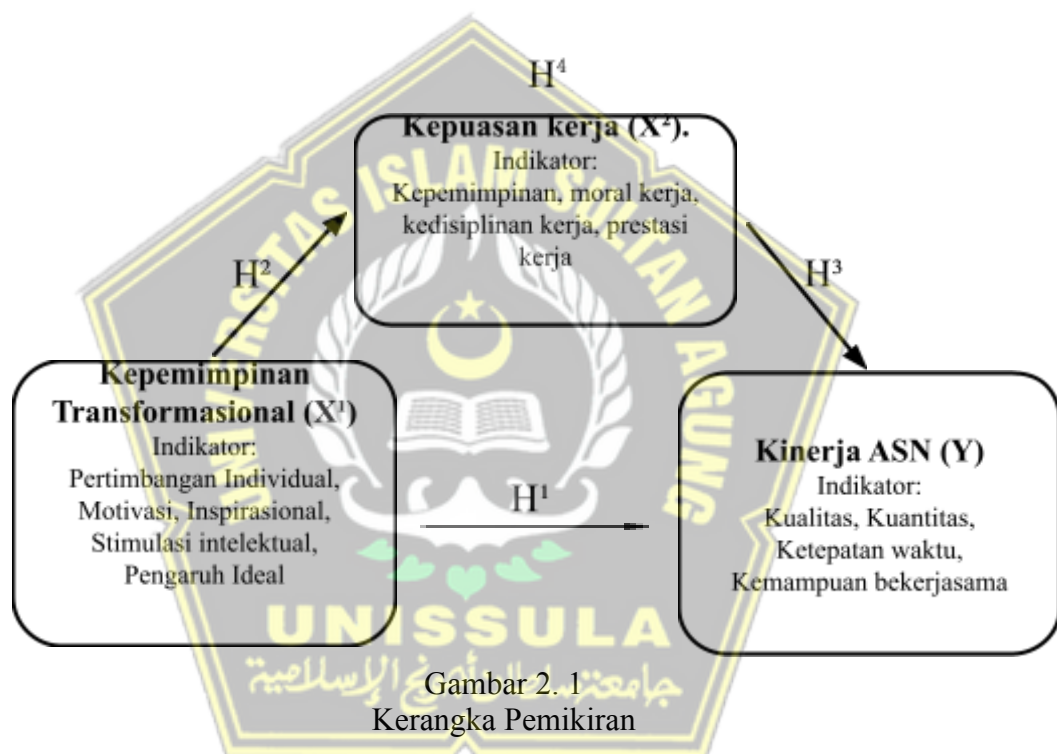
Sumber: Data diolah, 2025

Penelitian ini mempunyai *novelty* atau kebaruan dibandingkan penelitian sebelumnya karena sebagaimana diketahui, penelitian sebelumnya lebih banyak membahas pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya tidak membahas

pengaruh meningkatnya kinerja ASN menggunakan variabel kepemimpinan transformasional yang di mediasi oleh kepuasan kerja namun lebih banyak ke budaya/etos kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja dan beban kerja.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang penelitian, maka kerangka konseptual dalam bentuk gambar 2.1 sebagai berikut:



### 2.4 Operasionalisasi Variabel

2.4.1 Kepemimpinan Transformasional (X<sup>1</sup>) adalah mempengaruhi bawahannya untuk mentransformasikan secara optimal tentang sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan (Bass, 1985, dalam Nur dkk, 2021). Indikatornya sebagai berikut:

1. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memperlakukan setiap bawahannya sebagai individu yang berbeda satu sama lain dan akan memonitor, mendampingi serta menumbuhkan peluang bagi para bawahan tersebut.
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) adalah kemampuan untuk mendorong kreativitas, rasa ingin tahu, dan pemikiran kritis.
4. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli terhadap pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai penasehat. Pengaruh ideal juga kerap disebut sebagai pemimpin yang karismatik.

2.4.2 Kepuasan Kerja ( $X^2$ ) sebagai mediasi kepemimpinan transformasional terhadap meningkatnya kinerja ASN. Secara teori, kepuasan kinerja adalah reaksi emosional pimpinan yang tidak dapat dihindari terhadap tuntutan dan harapan terhadap capaian kinerja yang telah ditetapkan. Reaksi pimpinan dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan sehingga menimbulkan perasaan senang, puas ataupun tidak puas. Indikatornya adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan yang ideal mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menunjukkan kepercayaan diri dan kekuasaan dengan bertindak sebagai panutan bagi pengikut mereka.
  2. Moral kerja menjelaskan bahwa moral kerja merupakan sikap individu dalam kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan bekerja sama secara sukarela mengerahkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.
  3. Kedisiplinan kerja merupakan sikap dan perilaku taat terhadap peraturan dan norma yang berlaku di organisasi perangkat daerah, serta sanggup menjalankannya dengan sungguh-sungguh.
  4. Prestasi kerja adalah suatu hasil dari sebuah pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang sudah dibebankan kepada setiap atau masing-masing pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- 2.4.3 Kinerja ASN (Y) dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan ASN dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai ASN. Ada empat indikator yang menjadi ukuran menurutnya yakni sebagai berikut :
1. Kualitas, pekerjaan dievaluasi oleh karyawan berdasarkan penilaiannya terhadap kualitas pekerjaan yang diselesaikan dan keakuratan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya.

2. Kuantitas, dinyatakan dengan kata-kata seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pekerja, dan jumlah aktivitas yang perlu dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, ditentukan dengan melihat bagaimana perasaan karyawan terhadap suatu tugas yang telah diselesaikan dari awal sampai akhir.
4. Kemampuan bekerja sama, adalah kapasitas pekerja untuk berkolaborasi dengan rekan sejawatnya untuk menyelesaikan tugas dan bekerja sedemikian rupa sehingga membuahkan hasil yang efisien dan efektif.



## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kuantitatif dengan rancangan korelasional. Menurut Sugiyono (2011: 29) penelitian korelasional berusaha menghubungkan antara variabel *independent* terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah yang akan menjadi tempat generalisasi hasil penelitian yang meliputi tempat dan subyek penelitian yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas yang sudah ditetapkan oleh peneliti dengan menentukan kriteria tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2016: 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada populasi inilah hasil penelitian akan digeneralisasikan. Semakin luas wilayah generalisasi, maka semakin baik hasil penelitian yang diperoleh, karena mampu memberikan sumbangan teoritik yang jauh lebih luas dibandingkan wilayah generalisasi populasi yang sempit.

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang terbentuk dari peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta

penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah ASN pada Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat. Populasi penelitian ini yaitu sebanyak 175 orang.

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mampu mewakili populasi. Sampel juga dapat diartikan sebagai bagian dari subjek/obyek dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Sampel merupakan subjek yang diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu harus membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel.

Besar kecilnya sampel tergantung: 1) homogen tidaknya populasi. Semakin homogen populasi maka jumlah sampel semakin kecil, sebaliknya, semakin heterogen populasi, maka semakin banyak sampel yang dibutuhkan. 2) Tingkat ketelitian atau kesalahan yang dikehendaki, semakin tinggi tingkat kepercayaan yang dikehendaki. Semakin besar sampel yang diambil dan sebaliknya; Makin besar tingkat kesalahan maka akan semakin kecil jumlah sampel yang diperlukan, dan sebaliknya, makin kecil tingkat kesalahan, maka akan semakin besar jumlah anggota sampel yang diperlukan sebagai sumber data. 3) Sumber dana, waktu dan tenaga yang tersedia. (Basrowi dan Utami, 2020; Sugiyono 2016: 86). Perhitungan jumlah sampel apabila menggunakan ketentuan dari Hair (2009) yaitu jumlah indikator jumlah butir *instrument* penelitian sebanyak 12 (variable  $X_1$  sebanyak 4 indikator, variable  $X_2$  sebanyak 4 indikator, dan variable  $Y$  sebanyak 4 indikator) butir pertanyaan dikalikan 10 sehingga ditemukan sebanyak 120 Sampel.

Bila menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) pengukuran yang digunakan adalah dengan skala Likert dengan interval 1 sampai 5, dengan bentuk pertanyaan pilihan ganda, untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Mereka yang bersedia untuk mengisi instrument yang dijadikan responden, sementara mereka yang tidak bersedia, tidak dijadikan responden/sampel penelitian.

Manakala sampel penelitian ini dihitung dengan rumus *Slovin* dalam Sugiyono (2011) yaitu sebagai berikut.

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

di mana:

n = ukuran

sampel N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalnya 0,05 (berarti tingkat kesalahan 5%)

$$n = \frac{175}{1 + (175) \times 0,05^2}$$

$$n = 175 / (1 + 0,4375)$$

$$n = 175 / 1,4375$$

$$n = 121,7 \approx 122 \text{ orang}$$

Dalam penelitian ini, peneliti dalam menentukan ukuran sampel lebih condong menggunakan rumus *Slovin*, dan diperoleh ukuran sampel sebanyak 122 orang.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

### 3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya dan diterima langsung oleh peneliti. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019: 194). Data primer dalam penelitian ini adalah data dari *instrument* yang langsung diisi oleh ASN pada Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat. Instrumen pengisian survey berbasis digitalisasi menggunakan *Google Form*. *Google Form* merupakan layanan dari *Google* yang memudahkan penggunaanya dalam membuat survei kuesioner, formulir, atau semacamnya.

Secara umum, *Google Forms* berarti layanan yang memungkinkan pengguna dengan mudah membuat survei, formulir berbasis online dengan pertanyaan, atau survei yang dapat disesuaikan oleh pembuatnya. Layanan tersebut memberikan kemudahan untuk mendapatkan tanggapan dan data dari masyarakat atau audiens secara langsung mengisi survei.

Langkah membuat kuesioner menggunakan *Google Forms* sebagai berikut:

1. Membuka layanan *Google Forms*, lalu tentukan *template*. Menyesuaikan *template* dengan keinginan atau selera, atau memilih *template* dasar atau *blank* dengan latar belakang putih polos.
2. Kemudian, isi judul. Kita dapat melihat kotak dialog dengan tulisan “*Untitled Form*” yang mempunyai ukuran huruf cukup besar. Pilih kolom tersebut untuk menuliskan judul kuesionernya.

3. Selesai mengisi judul, lalu mengisi deskripsi pada kolom "*form description*" untuk menjelaskan tentang maksud dibuatnya kuesioner tersebut. Usahakan untuk mengisi kolom deskripsi tersebut dengan jelas dan rinci agar orang yang menerima kuesioner lebih mudah memahami tujuan dari formulir tersebut.
4. Lalu, mulai mengisi formulir kuesioner tersebut dengan pertanyaan di kolom "*question*" yang berada di bawah kolom deskripsi. Pengguna juga dapat menentukan jenis pertanyaan seperti apa yang akan dibuatnya, menggunakan pilihan ganda. Ada pula pilihan jawaban *paragraph* yang membuat pertanyaan bisa dijawab dengan jawaban yang lebih panjang.
5. Langkah terakhir, kirimkan formulir pendaftaran tersebut ke alamat *e-mail* yang dituju. Bisa juga membagikan *link* atau tautan *Google Form* tersebut dengan cara *copy link* ke media sosial atau *platform* lainnya sesuai kebutuhan.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dihimpun dari data sheet dan observasi. Kuesioner merupakan metode utamanya, sedangkan observasi dan wawancara adalah metode tambahan. Data yang berasal dari *instrument* penelitian itulah yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Data pengamatan hanya digunakan untuk melengkapi data yang sudah diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalkan lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono

2019 hal 194). Data sekunder dalam penelitian ini dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024 dan SKP Tahun 2025 sebagai laporan tahunan Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat yang dipublikasikan secara *online* melalui <https://esr.menpan.go.id/>, jurnal ilmiah, buku-buku referensi, media *internet*, data yang diberikan lembaga serta sumber-sumber yang berkaitan dengan penelitian ini.

Seluruh data sekunder sangat penting untuk digunakan dalam penelitian ini, karena akan memberikan gambaran kondisi kinerja Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat hingga saat ini. Data inilah yang akan memberikan wawasan tambahan dalam proses analisis data dan pembahasan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan sebagai berikut:

#### **3.4.1 Kuesioner**

Merupakan daftar pertanyaan dan pernyataan yang disebarikan kepada responden menggunakan *google form* kepada 100 (seratus) ASN Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat. Kuesioner penelitian ini menggunakan skala *likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Menurut Sugiyono (2016;93) dengan skala *likert*, maka *variable* yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Dalam penelitian ini digunakan skala *Likert* dengan rentang nilai 1 sampai dengan 5 dengan keterangan sebagai berikut:

1. Skor 5 untuk jawaban Sangat Baik (SB)

2. Skor 4 untuk jawaban Baik (B)
3. Skor 3 untuk jawaban Ragu-ragu (RG)
4. Skor 2 untuk jawaban Kurang Baik (KB)
5. Skor 1 untuk jawaban Sangat Kurang Baik (SKB)

Berdasarkan skala *Likert* tersebut maka skor maksimal dan minimalnya untuk setiap variabelnya adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional ( $X^1$ ): dengan 4 indikator dan 10 butir instrumen diperoleh skor maksimalnya adalah 50 sedangkan skor minimalnya 10.
2. Kepuasan Kerja ( $X^2$ ): dengan empat indikator yang dikembangkan menjadi 6 butir instrumen diperoleh skor maksimalnya adalah 30 sedangkan skor minimalnya 6.
3. Kinerja ASN ( $Y$ ): dengan 4 indikator yang dikembangkan menjadi 6 butir instrumen diperoleh skor maksimal adalah 30 sedangkan skor minimal 6.

#### **3.4.2 Observasi**

Menurut Sutrisno yang diikuti oleh Sugiyono (2016) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dengan melakukan pengamatan secara langsung pada tempat penelitian, berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

#### **3.5 Variabel dan Indikator**

Hasil data kuesioner melalui *Google Form* terlebih dahulu dilakukan pendefinisian *variable* secara operasional dalam bentuk operasionalisasi *variable*.

Definisi operasional inilah yang akan memberikan batasan teoritik kepada peneliti berkaitan dengan aspek-aspek yang akan diteliti. Variabel penelitian merupakan suatu atribut seseorang, atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain (Sugiyono, 2016:38).

Menurut Basrowi dan Suwandi (2009) operasionalisasi *variable* sangat penting karena akan memberikan batasan kepada penelitian pada saat menyusun *instrument* penelitian yang akan digunakan dalam pengumpulan data. Variabel merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang telah ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi, untuk kemudian ditarik kesimpulan.

Operasional variabel, indikator, dan kisi-kisi *instrument* penelitian ini adalah sebagaimana terdapat pada Tabel 3.1

Tabel 3. 1  
Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Definisi operasional	Indikator	No Butir	Pengukuran
Kepemimpinan Transformasional (X <sup>1</sup> )	Mempengaruhi bawahannya untuk mentransformasikan secara optimal tentang sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan	1. Pertimbangan Individual ( <i>Individualized Consideration</i> )	1-2	Menggunakan skala <i>Likert</i> dengan bobot 1-5 yang menyatakan tanggapan paling negatif sampai paling positif.
		2. Motivasi Inspirasional ( <i>Inspirational Motivation</i> )	3-5	
		3. Pengaruh Ideal ( <i>Idealized Influence</i> )	6-7	
		4. Stimulasi Intelektual	8-10	

Sumber: Bass (1985) dalam Nur dkk, 2021

Tabel 3. 2  
Operasional Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Definisi operasional	Indikator	No Butir	Pengukuran
Kepuasan kerja ( $X^2$ )	reaksi emosional pimpinan yang tidak dapat dihindari terhadap tuntutan dan harapan terhadap capaian kinerja yang telah ditetapkan	1. Kepemimpinan 2. Moral Kerja 3. Kedisiplinan kerja 4. Prestasi kerja	1-2 3 4-5 6	Menggunakan skala <i>Likert</i> dengan bobot 1-5 yang menyatakan tanggapan paling negatif sampai paling positif.

Sumber: Hasibuan, 2007

Tabel 3. 3  
Operasional Variabel Kinerja ASN

Variabel	Definisi operasional	Indikator	No Butir	Pengukuran
Kinerja ASN (Y)	tingkat keberhasilan ASN dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Kemampuan bekerja sama	1-2 3 4 5-6	Menggunakan skala <i>Likert</i> dengan bobot 1-5 yang menyatakan tanggapan paling negatif sampai paling positif.

Sumber: Hasibuan, 2007

### 3.6 Teknik Analisis

Untuk mengetahui sampai sejauh mana hubungan antara ke empat variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, atau antara satu variabel dengan variabel lainnya, maka perlu suatu model. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dengan model tersebut dapat memberikan pendekatan terhadap pengaruh yang terjadi atas perubahan salah satu variabel yang bersangkutan. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2010 hal 206). Teknik Analisis data dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

#### 3.6.1 Statistik Deskriptif

Sugiyono (2014:206) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, *median*, *mean* (pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan persentase. Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar

deviasi (*standard deviation*), varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2016:19).

### 3.6.2 Uji Instrumen

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kehandalan dan kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2010). Dikatakan valid jika dapat mengukur data variabel yang diteliti secara tepat. Apabila korelasi tiap faktor tersebut positif dan  $> 0,3$  maka dinyatakan valid, sedangkan jika  $< 0,3$  maka data dinyatakan tidak valid.

Skor ordinal dari setiap *item* pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan *item*, jika koefisien korelasi tersebut positif, maka *item* tersebut valid, sedangkan jika negatif maka *item* yang tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuesioner atau digantikan dengan pernyataan perbaikan. Rumus Korelasi *Product Moment*

:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{((n\sum X^2 - (\sum X)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

Keterangan :

- rx<sub>y</sub> = Menunjukkan indeks korelasi antara dua variabel yang dikorelasikan
- R = Koefisien validitas *item* yang dicari, dua variabel yang dikorelasikan
- X = Skor untuk pernyataan yang dipilih
- Y = Skor total yang diperoleh dari seluruh item
- $\sum X$  = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$	=	Jumlah skor dalam distribusi Y
$\sum X^2$	=	Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X
$\sum Y^2$	=	Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y
N	=	Banyaknya responden

Syarat minimum untuk dianggap suatu butir *instrument* valid adalah nilai indeks valid adalah nilai indeks validitasnya  $\geq 0,3$  (Sugiyono, 2016 : 179). Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,3 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid. Agar memperoleh nilai yang signifikan, maka dilakukan uji korelasi dengan membandingkan r hitung dengan r tabel. Rumus uji t yang dilakukan sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}; db = n - 2$$

Keputusan pengujian validitas *item* responden adalah sebagai berikut :

- Nilai r dibandingkan dengan nilai r tabel dengan dk= n-2 dan taraf signifikansi sebesar 5%.
- Item* pernyataan yang diteliti dikatakan valid jika r Hitung > r Tabel.
- Item* pernyataan yang diteliti dikatakan tidak valid jika r Hitung < r Tabel.

Menurut Sekaran seperti dikutip Haryadi dan Winda (2011:35) Validitas adalah bukti bahwa instrumen, atau proses yang digunakan untuk mengukur sebuah konsep benar-benar mengukur konsep yang dimaksudkan. Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid tidaknya suatu item pertanyaan.

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidak validnya suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai koefisien pengaruh skor item pernyataan dengan skor total uji validitas dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ .

Hasil  $r_{hitung} > r_{tabel}$  = valid  
 Hasil  $r_{hitung} < r_{tabel}$  = tidak valid

Hasil uji validitas yang dilakukan oleh peneliti yaitu terhadap 100 responden dengan hasil dan kriteria pengujian sebagai berikut:

Tabel 3. 4  
 Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional (X<sup>1</sup>)

No	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kodisi	Keterangan
1	0,482	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,686	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,545	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,656	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,595	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,696	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,63	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,702	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,54	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	0,613	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data premier yang diolah, 2025

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi  $r_{hitung}$  tiap butir pertanyaan dapat diketahui bahwa semua nilai koefisien lebih besar  $r_{tabel}$

sebesar 0.1603, sehingga dapat disimpulkan seluruh butir pertanyaan pada variabel Kepemimpinan Transformasional adalah Valid.

Tabel 3. 5  
Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja ( $X^2$ )

No	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kodisi	Keterangan
1	0,800	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,799	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,831	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,538	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,565	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,659	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data premier yang diolah, 2025

Tabel 3.5 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi  $r_{hitung}$  tiap butir pertanyaan dapat diketahui bahwa semua nilai koefisien lebih besar  $r_{tabel}$  sebesar 0.1603, sehingga dapat disimpulkan seluruh butir pertanyaan pada variabel Kepuasan kerja adalah Valid.

Tabel 3. 6  
Uji Validitas Kuesioner Kinerja ASN (Y)

No	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kodisi	Keterangan
1	0,800	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,799	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,831	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,538	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,565	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,659	0.1603	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data premier yang diolah, 2025

Tabel 3.6 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi  $r_{hitung}$  tiap butir pertanyaan dapat diketahui bahwa semua nilai koefisien lebih besar  $r_{tabel}$  sebesar 0.1603, sehingga dapat disimpulkan seluruh butir pertanyaan pada variabel Kinerja ASN adalah Valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2010). Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari setiap variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha*  $> 0,70$ . Pengukuran reliabilitas hanya dapat dilakukan apabila semua item sudah teruji valid.

Hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda (Sugiyono 2011:121). Pengujian reliabilitas instrumen dengan rentang skor antara 1- 5 menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah Varians butir tiap pertanyaan

$$\sigma_1^2 = \text{varians total}$$

Jumlah *varians* butir dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Keterangan :

$$\sigma^2 = \text{Varians}$$

$\sum x$  = Jumlah skor

N = Jumlah Responden

Keputusan pengujian reliabilitas instrumen sebagai berikut :

1. Instrumen dikatakan reliabel jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .
2. Instrumen dikatakan tidak reliabel jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ .

Menurut Sekaran seperti dikutip Haryadi dan Winda (2001, hal 35) mengatakan bahwa reabilitas merupakan suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan-*error free*) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item, dalam instrumen. kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Conbrach* dengan bantuan program SPSS. Suatu variabel dinyatakan reliabel atau handal apabila:

1. *Cronbach alpha*  $< 0,6$  = reliabilitas buruk
2. *Cronbach alpha*  $0,6-0,79$  = reliabilitas diterima

3. *Cronbach alpha* 0,8 = reliabilitas baik

Berikut hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan pada setiap *item* pertanyaan dalam setiap variabel:

Tabel 3. 7  
Hasil Uji Realibilitas Kepemimpinan Transformasional ( $X^1$ )

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,815	10

Berdasarkan Tabel 3.7 hasil analisis di atas diperoleh *nilai cronbacchs alpha* sebesar 0,815, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir *instrument* penelitian tersebut reliabel, disebabkan 0,815 lebih besar dari 0,6.

Tabel 3. 8  
Hasil Uji Realibilitas Kepuasan Kerja ( $X^2$ )

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,793	6

Berdasarkan Tabel 3.8 hasil analisis di atas diperoleh *nilai cronbacchs alpha* sebesar 0,793, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir *instrument* penelitian tersebut reliabel, disebabkan 0,793 lebih besar dari 0,6.

Tabel 3. 9  
Hasil Uji Realibilitas Kinerja ASN (Y)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,793	6

Berdasarkan Tabel 3.9 hasil analisis di atas diperoleh *nilai cronbacchs alpha* sebesar 0,793, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir *instrument* penelitian tersebut reliabel, disebabkan 0,793 lebih besar dari 0,6.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a) Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau ke duanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, model regresi memenuhi asumsi normalitas Husein Umar (2013:77).

#### b) Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Fungsi yang digunakan dalam suatu study empiris sebaiknya membentuk linier, kuadrat atau kubik. Dengan uji lineritas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat, atau kubik Imam Ghozali (2011, hal 166).

#### c) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel independen dinyatakan sebagai kontribusi linier dari variabel independen lainnya. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantar variabel independen. Imam Ghozali (2011:105) untuk mengetahui variabel tersebut tidak ada multikolinearitas, dapat diketahui dengan melihat nilai korelasi dan nilai tolerance atau VIF (*Variance Inflation Factor*) yaitu :

- 1) Nilai korelasi  $> 95\%$  = terjadi multikolinearitas.
- 2) Nilai korelasi  $< 95\%$  = tidak terjadi multikolinearitas.
- 3) Nilai tolerance  $< 0,10$  atau VIF  $> 10$  = terjadi multikolinearitas.
- 4) Nilai tolerance  $> 0,10$  atau VIF  $< 10$  = tidak terjadi multikolinearitas.

Apabila ditemukan permasalahan multikolinearitas, beberapa cara berikut ini dapat digunakan sebagai pemecahannya, antara lain :

- 1) Menambah jumlah data dengan pengamatan baru.
- 2) Menghilangkan variabel-variabel tertentu dari model yang diperoleh.

d) Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu

pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dasar analisis menurut Imam Ghozali (2011:139) adalah: (1) jika ada yang ada membentang ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas; dan (2) jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 2.7 Analisis Regresi

Tujuan pertama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat, maka metode analisis datanya adalah regresi sederhana satu prediktor. Tujuan kedua penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat, maka metode analisis datanya adalah regresi sederhana satu prediktor. Tujuan ketiga penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat, maka metode analisis yang digunakan adalah regresi sederhana satu prediktor, maka

metode analisis datanya adalah dengan menggunakan analisis regresi sederhana satu prediktor. Tujuan keempat penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja ASN di Dinas PUPR Kab. Kotawaringin Barat, maka metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan dua prediktor.

Untuk memperoleh penilaian kategori yang telah ditetapkan, maka tanggapan responden disusun ke dalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan dipresentasikan dalam suatu tabulasi yang selanjutnya dianalisis menggunakan program SPSS. SPSS merupakan salah satu metode statistik berbasis komputer yang didesain untuk menyelesaikan regresi ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Penggunaan SPSS pada penelitian didasari pada ukuran sampel yang kecil yaitu hanya 122 sampel. Hasil analisis yang dibutuhkan yaitu: 1) hasil analisis deskriptif, 2) koefisien F pada uji regresi, 3) koefisien R korelasi dan  $R^2$  untuk mengetahui sumbangan *variable independent* (bebas) terhadap *variable* terikat (Y), dan 4) koefisien t untuk mengetahui tingkat signifikan tidaknya suatu pengaruh. Rumus regresi sederhana satu prediktor yaitu:

$$Y = a + bX_1 + e$$

Keterangan:

Y = Koefisien prediksi

a = konstanta

b = beta dari variabel independent

e = epsilon

Rumus regresi ganda dengan dua predictor:

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + e$$

Keterangan:

Y = Koefisien prediksi

a = konstanta

b = beta dari variabel independent X1 dan X2

e = epsilon



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Locus Penelitian**

Locus penelitian dengan judul Meningkatnya Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Kepemimpinan Transformasional di Mediasi Kepuasan Kerja berada di Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat beralamat di jalan Sutan Sharir, Madurejo, Kotawaringin Barat, Kabupaten Kotawaringin Barat, Kalimantan Tengah 74112. Secara geografis, Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat terletak pada koordinat 8J4M+QJ2. Sebagai penunjang sebagai fungsi pelayanan publik, juga mempunyai layanan melalui email yaitu Email. [pupr@kotawaringinbaratkab.go.id](mailto:pupr@kotawaringinbaratkab.go.id) dan melalui saluran telepon (0532) 21034.

Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat adalah perangkat daerah yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dan pimpin oleh kepala dinas. Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah kabupaten sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang pekerjaan umum dan penataan ruang;
2. Pembinaan dan penyusunan program dan kegiatan;
3. Pembinaan dan pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana bidang pekerjaan umum dan penataan ruang;
4. Pelaksanaan urusan kesekretariatan dinas;
5. Pembinaan, pengawasan, pengendalian, monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang; dan
6. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

Saat ini, kedudukan Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai struktur organisasi yang diatur didalam Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 36 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat. Adapun susunan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepala Dinas mempunyai tugas yaitu memimpin, membina, mengoordinasikan, merencanakan serta menerapkan program kerja, tata kerja dan mengembangkan semua kegiatan di bidang Pekedaan Umum dan Penataan. Ruang serta bertanggung jawab atas terlaksananya tugas dan fungsi bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

2. Sekretaris mempunyai tugas yaitu mempunyai tugas mengoordinasikan penyusunan program dan penyelenggaraan tugas-tugas bidang secara terpadu dan tugas pelayanan administratif serta keuangan dan aset, kepegawaian, ketatausahaan, protokol, hubungan masyarakat dan rumah tangga, organisasi, tatalaksana serta dokumentasi peraturan perundang-undangan. Dalam menjalankan tugas, Sekretaris dibantu oleh:
  - a. Subbagian Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan, mempunyai tugas melaksanakan administrasi kepegawaian, ketatausahaan, perlengkapan dan rumah tangga, kehumasan, protokol, organisasi dan tatalaksana, analisis jabatan dan dokumentasi peraturan perundang-undangan.
  - b. Subbagian Keuangan dan Aset mempunyai tugas pokok menyelenggarakan penyusunan rencana, pengelolaan dan pengendalian keuangan, melaksanakan penatausahaan dan pelaporan keuangan. dan
  - c. Sub Koordinator dijabat oleh Pejabat Fungsional yang membidangi urusan perencanaan dan anggaran.
3. Kepala Bidang Sumber Daya Air mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan sumber daya air sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Kepala Bidang dibantu oleh sub koordinator yang dijabat oleh pejabat fungsional tertentu urusan Sumber Daya Air.
4. Kepala Bidang Bina Marga mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan pembangunan dan pemeliharaan jalan dan

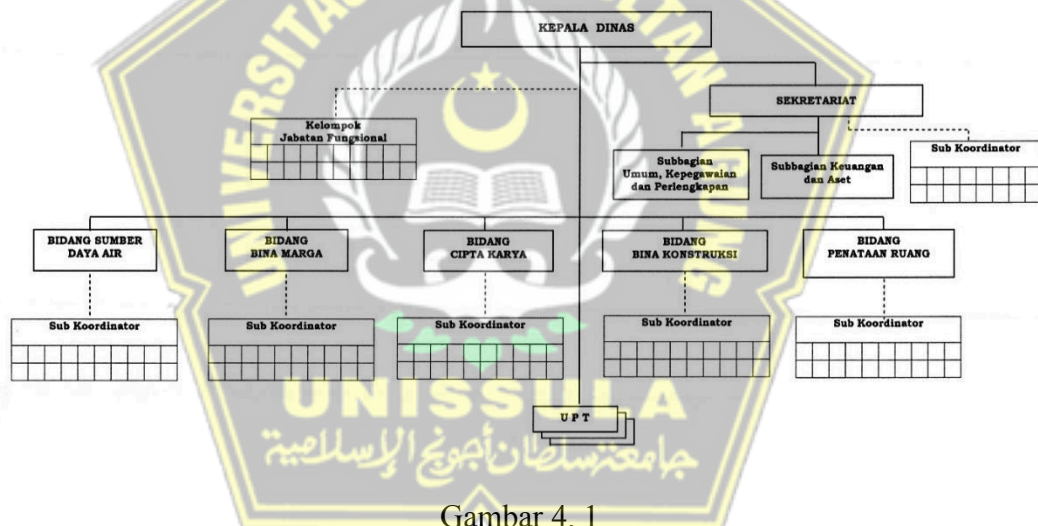
jembatan. Kepala Bidang dibantu oleh sub koordinator yang dijabat oleh pejabat fungsional tertentu urusan infrastruktur (pembangunan, pemeliharaan jalan dan jembatan).

5. Kepala Bidang Cipta Karya mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman pelaksanaan perencanaan, pengawasan, pengendalian, pembinaan penataan bangunan gedung, pemberian sertifikat laik fungsi bangunan gedung, infrastruktur lingkungan permukiman, pengelolaan dan pengembangan sistem drainase lingkungan permukiman, pengembangan sistem air limbah domestik dan sistem penyediaan air minum (SPAM) sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kepala Bidang dibantu oleh sub koordinator yang dijabat oleh pejabat fungsional tertentu urusan cipta karya.
6. Kepala Bidang Bina Konstruksi mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pengendalian, pengawasan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang pembinaan jasa konstruksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kepala Bidang dibantu oleh sub koordinator yang dijabat oleh pejabat fungsional tertentu urusan pembinaan jasa konstruksi.
7. Kepala Bidang Penataan Ruang mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan dan koordinasi kebijakan dalam bidang perencanaan tata ruang, pemanfaatan tata ruang, dan pengendalian tata ruang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kepala Bidang dibantu oleh sub

koordinator yang dijabat oleh pejabat fungsional tertentu urusan penataan ruang.

Dalam melaksanakan kegiatan teknis operasional atau kegiatan teknis penunjang, Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat membentuk Unit Pelaksana Tugas (UPT). Unit Pelaksana Teknis sebagaimana dimaksud dipimpin oleh seorang Kepala UPT yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.

Agar dapat diketahui secara jelas mengenai alur tugas pokok dan fungsi secara keseluruhan disajikan dalam bentuk Gambar 4.1.



Gambar 4. 1

Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 36 Tahun 2022

Struktur organisasi pada Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat secara umum sudah dijelaskan sebelumnya. Untuk menunjang tugas pokok dan fungsi Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Unit Pelaksana Teknis Daerah, Kepala Subbagian yang ditugaskan sebagai Sub koordinator wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, simplikasi dan sinkronisasi secara vertikal serta

horizontal baik dalam lingkungan internal maupun instansi lain sesuai dengan tugas masing-masing. Sub Koordinator wajib menerapkan sistem pengendalian internal, mengawasi bawahan dan/atau pelaksana masing-masing, bertanggung jawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya dan/atau pelaksana pada satuan kerja masing-masing serta wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk dan bertanggungjawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.

#### **4.1.2 Sumber Daya**

##### **1. Sumber Daya Manusia**

Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai SDM berstatus ASN berjumlah 161 orang dengan perhitungan PNS sebanyak 56 orang dan PPPK 105 orang. Berdasarkan jenis kelamin, maka pembagian laki-laki dan perempuan diuraikan sebagai berikut. PNS laki-laki berjumlah 43 orang dan perempuan berjumlah 13 orang, sedangkan untuk berstatus PPPK yang laki-laki sebanyak 64 orang dan perempuan sebanyak 41 orang.

Berikut disampaikan SDM berdasarkan status kepegawaian yang disajikan dalam bentuk Diagram 4.1

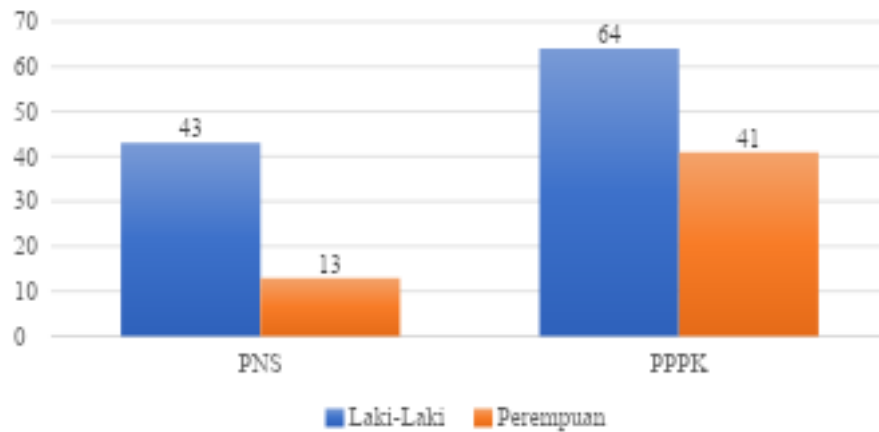


Diagram 4. 1  
SDM berdasarkan Status Kepegawaian Dan Jenis Kelamin  
Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Dari total SDM pada Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin tersebut, diperoleh jumlah SDM berdasarkan kualifikasi pendidikan terakhir. Berikut disampaikan data tersebut yang disajikan dalam bentuk Diagram 4.2 pada halaman berikutnya.

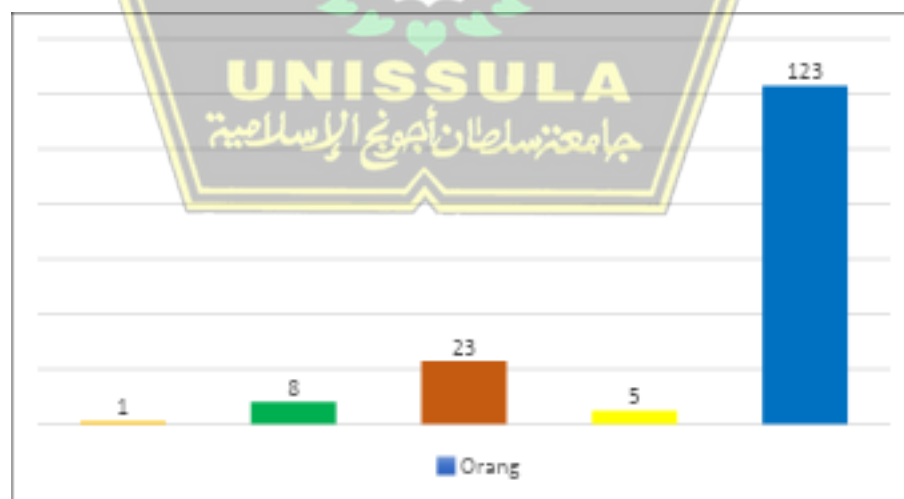


Diagram 4. 2  
Jumlah SDM berdasarkan kualifikasi pendidikan  
Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Struktur kepemimpinan pada Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat dipimpin oleh jabatan struktural yang terdiri dari pejabat eselon II, III dan IV. Hingga saat ini, pejabat struktural berjumlah 10 (sepuluh) orang dengan rincian disajikan pada Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 1  
Nama Pejabat Struktural Pada Dinas PUPR  
Kabupaten Kotawaringin Barat Periode Tahun 2025

No	Nama Jabatan Struktural	Pangkat/Gol/ Ruang
1.	Kepala Dinas	Pembina Utama Muda (IV/c)
2.	Sekretaris	Pembina Tk. I (IV/b)
3.	Kepala Bidang Sumber Daya Air	Pembina (IV/a)
4.	Kepala Bidang Bina Marga	Pembina (IV/a)
5.	Kepala Bidang Cipta Karya	Pembina (IV/a)
6.	Kepala Bidang Konstruksi	Pembina (IV/a)
7.	Kepala Bidang Penataan Ruang	Pembina (IV/a)
8.	Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan	Penata Tk, I (III/d)
9.	Kepala Sub Bagian Keuangan dan Aset	Penata Tk, I (III/d)
10.	Kepala UPT Laboratorium Bahan Konstruksi	Penata Tk, I (III/d)

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Agar pelaksanaan tugas pokok perangkat daerah dapat berfungsi sesuai dengan standar dan ketentuan, Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai SDM yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan keahlian teknis yaitu sebanyak 13 orang. Berikut data tersebut disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4. 2  
Jumlah SDM Berdasarkan Jabatan Fungsional

No	Unit Kerja/Jabatan Fungsional	Jumlah (orang)		Atasan Langsung
		Laki-Laki	Perempuan	
<b>A.</b>	<b>Sekretariat</b>			
1.	Fungsional Perencanaa Ahli Muda		1 orang	Sekretaris
2.	Fungsional Perencanaa Ahli Muda	1 orang		Sekretaris
3.	Fungsional Perencanaa Ahli Muda	1 orang		Sekretaris
	Sub Total	2 orang	1 orang	

No	Unit Kerja/Jabatan Fungsional	Jumlah (orang)		Atasan Langsung
		Laki-Laki	Perempuan	
<b>B. Bidang Sumber Daya Air</b>				
1.	Fungsional Pengelola Sumber Daya Air Ahli Muda		1 orang	Kepala Bidang
Sub Total			1 orang	
<b>C. Bidang Bina Marga</b>				
1.	Fungsional Penata Kelola Jalan dan Jembatan Ahli Muda	1 orang		Kepala Bidang
Sub Total		1 orang		
<b>D. Bidang Cipta Karya</b>				
1.	Fungsional Penata Kelola Penyehatan Lingkungan Ahli Muda	1 orang		Kepala Bidang
2.	Fungsional Penata Kelola Bangunan Gedung dan Kawasan Permukiman Ahli Muda	1 orang		Kepala Bidang
3.	Fungsional Penata Kelola Jalan dan Jembatan Ahli Muda	1 orang		Kepala Bidang
Sub Total		3 orang		
<b>E. Bidang Konstruksi</b>				
1	Fungsional Pembina Jasa Konstruksi Ahli Muda	1 orang	2 orang	Kepala Bidang
Sub Total		1 orang	2 orang	
<b>F. Bidang Penataan Ruang</b>				
1.	Penata Ruang Ahli Muda	2 orang		Kepala Bidang
Sub Total		2 orang		
<b>G. UPT. Laboratorium Bahan Konstruksi</b>				
<b>H. UPT. Workshop dan Peralatan Konstruksi</b>				
<b>Total</b>		<b>9 Orang</b>	<b>4 Orang</b>	

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

## 2. Sumber Daya Peralatan

Sumber Daya Peralatan merupakan sarana dan prasarana sebagai sumber pendukung dalam mencapai kinerja ASN pada Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat. Berikut disampaikan data sumber daya peralatan yang disajikan dalam bentuk Tabel 4.3 yaitu:

Tabel 4. 3  
Sumber Daya Peralatan

No	Nama Barang	*Kondisi				Jumlah
		B	CB	R	RB	
1.	Gedung	1				3 Ha
2.	Kendaraan Operasional Roda 2	15		2		15 unit
3.	Kendaraan Operasional Roda 4	4				4 Unit
4.	Kendaraan Operasional Roda 6	4				4 Unit
5.	Komputer	20		5		25 unit
6.	Laptop	10		5		15 unit

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Keterangan\* :

B : Baik

CB : Cukup Baik

R : Rusak

RB : Rusak Berat

### 3. Sumber Daya Anggaran

Sumber daya anggaran mengacu pada sumber-sumber keuangan yang digunakan untuk menyusun anggaran pengembangan/peningkatan kapasitas SDM pada Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat. Tujuannya adalah agar kegiatan tersebut dapat mendukung tercapainya kinerja profesional dan akuntabel.

Berikut disampaikan anggaran program, kegiatan dan sub kegiatan pengembangan/peningkatan kapasitas SDM TA. 2025 yang bersumber dari berbagai sumber dana dalam bentuk Tabel 4.5.

Tabel 4. 4  
Anggaran program, kegiatan dan sub kegiatan pengembangan/peningkatan kapasitas SDM TA. 2025

No	Program/Kegiatan/Sub Kegiatan	Volume	Pagu (Rp)	Sumber Dana	Ket
----	-------------------------------	--------	-----------	-------------	-----

A.	Program Penunjang Pemerintahan Kabupaten/Kota	Program Urusan Daerah				
	Kegiatan Administrasi Kepegawaian Daerah	Administrasi Perangkat Daerah				
	Sub Kegiatan Teknis Peraturan Perundang-Undangan	Bimbingan Implementasi				
	Rincian:					
	1. Bimbingan Teknis	8 orang	36.010.000	DAU	1. Bimtek Kepegawaian, 2. Bimtek Keuangan, dan 3. Bimtek PPK	
<b>TOTAL</b>		<b>8 orang</b>	<b>36.010.000</b>			

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

#### 4.1.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan gambaran umum dari data yang menjadi variabel penelitian. Analisis Statistik deskriptif akan menghasilkan informasi yang terdiri dari nilai rata-rata (*mean*), nilai tengah (*median*), nilai maksimum, nilai minimum, dan standar deviasi dari data penelitian. Berikut adalah hasil analisis statistik deskriptif penelitian.

Tabel 4. 5  
Hasil Analisa Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	122	22,00	40,00	35,5246	4,27024
Kepuasan Kerja	122	26,00	40,00	34,9754	3,72941
Kinerja	122	15,00	25,00	21,8525	2,79513
Valid N (listwise)	122				

Sumber: Data Olahan SPSS 25 (diolah)

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap 122 responden (Valid N = 122) pada Tabel 4.5, diperoleh gambaran umum mengenai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja ASN.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai minimum sebesar 22 dan maksimum 40, dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 35,52 serta standar deviasi 4,27. Nilai rata-rata yang mendekati skor maksimum menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap penerapan kepemimpinan transformasional tergolong tinggi. Standar deviasi yang relatif kecil mengindikasikan bahwa persepsi responden cenderung homogen dan tidak menunjukkan variasi yang ekstrem antar responden.

Variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai minimum 26 dan maksimum 40, dengan nilai rata-rata sebesar 34,98 dan standar deviasi 3,73. Tingginya nilai mean mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja ASN berada pada kategori tinggi. Standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan variabel kepemimpinan transformasional menandakan bahwa tingkat kepuasan kerja responden relatif lebih seragam.

Sementara itu, variabel kinerja memiliki nilai minimum 15 dan maksimum 25, dengan nilai rata-rata sebesar 21,85 serta standar deviasi 2,80. Nilai mean yang mendekati skor maksimum menunjukkan bahwa kinerja ASN secara umum berada pada kategori baik hingga sangat baik. Standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa tingkat kinerja responden relatif konsisten di antara seluruh sampel penelitian.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja ASN berada pada tingkat yang tinggi, dengan sebaran data yang relatif normal dan homogen. Kondisi ini memberikan dasar yang kuat untuk dilakukan analisis lanjutan, seperti uji regresi dan pengujian peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

#### 4.1.4 Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mengikuti distribusi normal. Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov*, yaitu dengan menguji nilai residual dari hasil regresi yang telah dilakukan. Keputusan dalam uji *Kolmogorov-Smirnov* didasarkan pada nilai probabilitas, dengan ketentuan jika probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sedangkan jika probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima. Berikut adalah hasil pengujian menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov*:

Tabel 4. 6  
Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		122
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,78976826
Most Extreme Differences	Absolute	,193
	Positive	,153
	Negative	-,193
Kolmogorov-Smirnov Z		2,127
Asymp. Sig. (2-tailed)		,173

---

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

---

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* terhadap *unstandardized residual*, diperoleh jumlah sampel (N) sebanyak 122 data. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai rata-rata residual sebesar 0,000 dengan standar deviasi sebesar 2,79, yang mengindikasikan bahwa residual berpusat di sekitar nilai nol sebagaimana disyaratkan dalam model regresi.

Nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 2,127 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,173. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari taraf signifikansi yang ditetapkan ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

Selain itu, nilai *Most Extreme Differences* menunjukkan perbedaan absolut maksimum sebesar 0,193, yang masih berada dalam batas toleransi uji normalitas. Hal ini mengindikasikan tidak adanya penyimpangan distribusi residual yang signifikan dari distribusi normal.

Secara keseluruhan, hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas dalam analisis regresi telah terpenuhi, sehingga data layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis inferensial berikutnya.

## 2. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Fungsi yang digunakan dalam suatu study empiris sebaiknya membentuk linier, kuadrat atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat, atau kubik Imam Ghazali (2011, hal 166). Secara umum uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear secara signifikan atau tidak. Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan yang linear antara variabel predictor atau independent (X) dengan variabel kriterium atau dependent (Y). Dalam beberapa referensi dinyatakan bahwa uji linearitas ini merupakan syarat atau asumsi sebelum dilakukannya analisis regresi linear.

Tabel 4. 7  
Hasil Uji Linieritas Kepemimpinan Transformasional → Kinerja

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan Transformasional	(Combined)	105,423	16	6,589	,824	,656
	Between Groups	,108	1	,108	,014	,908
	Deviation from Linearity	105,315	15	7,021	,878	,590
	Within Groups	839,921	105	7,999		
	Total	945,344	121			

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji linearitas antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, diperoleh nilai F hitung pada *Deviation from Linearity* sebesar 0,878. Nilai tersebut lebih kecil dibandingkan F tabel

(1,76), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat penyimpangan hubungan yang signifikan dari garis linear.

Selain itu, nilai signifikansi pada komponen Deviation from Linearity sebesar 0,590, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Hasil ini semakin menegaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja bersifat linear.

Pada komponen *Linearity*, diperoleh nilai F hitung sebesar 0,014 dengan signifikansi 0,908 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tidak menyimpang dari pola linear yang diharapkan secara statistik.

Dengan demikian, baik berdasarkan perbandingan F hitung dengan F tabel ( $0,878 < 1,76$ ) maupun berdasarkan nilai signifikansi (Sig.  $> 0,05$ ), dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas antara kepemimpinan transformasional dan kinerja telah terpenuhi. Oleh karena itu, data dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi linear dan pengujian model mediasi.

Tabel 4. 8  
Hasil Uji Linieritas Kepuasan Kerja → Kinerja

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepuasan Kerja	Between Groups	(Combined)	67,089	13	5,161	,635	,820
		Linearity	2,875	1	2,875	,354	,553
		Deviation from Linearity	64,214	12	5,351	,658	,788
	Within Groups	878,256	108	8,132			
Total			945,344	121			

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji linieritas hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, diperoleh nilai F hitung pada *Deviation from Linearity* sebesar 0,658 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,788. Nilai F hitung tersebut lebih kecil dari F tabel ( $0,658 < 1,84$ ), serta nilai signifikansi lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 ( $0,788 > 0,05$ ).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat penyimpangan yang signifikan dari garis linier, sehingga hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dapat dinyatakan linier. Dengan demikian, asumsi linieritas dalam analisis regresi telah terpenuhi.

Selain itu, pada baris *Linearity*, diperoleh nilai F hitung sebesar 0,354 dengan signifikansi 0,553, yang juga lebih besar dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan linier antara kepuasan kerja dan kinerja tidak signifikan secara statistik, namun tetap memenuhi syarat linieritas karena fokus utama uji ini adalah pada *Deviation from Linearity*.

Secara keseluruhan, hasil uji linieritas ini menyimpulkan bahwa pola hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ASN bersifat linier, sehingga data layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi linear dan pengujian model mediasi.

### 3. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas merupakan alat uji untuk melihat ke dalam model regresi suatu penelitian apakah ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independen*). Model regresi yang baik harusnya tidak memiliki korelasi antar variabel *independen*. Pada umumnya nilai *cut off*

yang digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* > 0,10 atau sama dengan nilai *VIF* < 10.

Tabel 4. 9  
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	20,671	2,560		8,076	,000		
1 Kepemimpinan Transformasional	-,023	,075	-,035	-,308	,759	,638	1,568
Kepuasan Kerja	,057	,086	,076	,667	,506	,638	1,568

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada model regresi dengan kinerja sebagai variabel dependen serta kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, diperoleh nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk masing-masing variabel.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,638 dan nilai *VIF* sebesar 1,568. Sementara itu, variabel kepuasan kerja juga menunjukkan nilai *Tolerance* sebesar 0,638 dan nilai *VIF* sebesar 1,568. Nilai *tolerance* kedua variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai *VIF* lebih kecil dari 10.

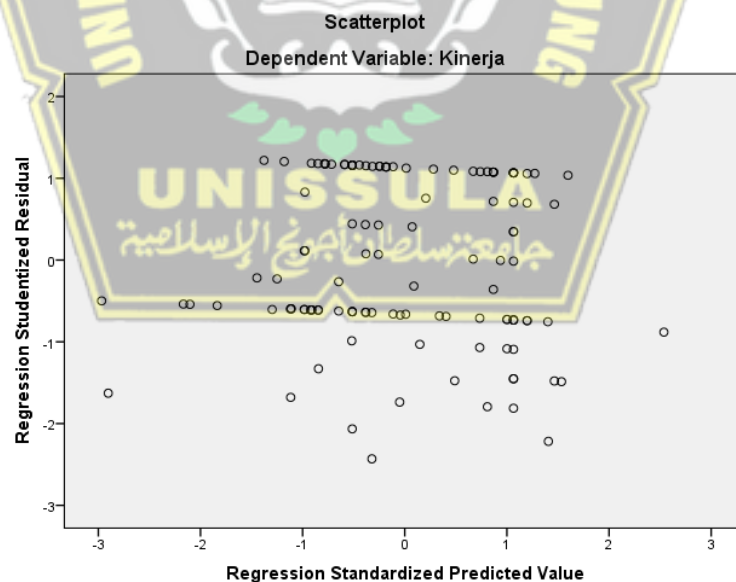
Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan

kerja tidak saling berkorelasi secara tinggi, sehingga masing-masing variabel mampu menjelaskan variasi kinerja secara independen.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi multikolinieritas telah terpenuhi, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut, termasuk pengujian pengaruh langsung dan analisis mediasi.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas berfungsi untuk menguji terjadinya perbedaan variance dari nilai residual pada suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lainnya. Dalam analisis statistik ini, dalam upaya mendeteksi ada tidaknya gejala heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat pola gambar *scatterplots*.



Gambar 4. 2  
Hasil Uji Heteroskedastisitas  
Sumber: Data Sekunder Diolah, 2026

Berdasarkan grafik scatterplot yang menampilkan hubungan antara *Regression Standardized Predicted Value* (sumbu X) dan *Regression Studentized Residual* (sumbu Y) pada variabel dependen kinerja, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y.

Pola sebaran titik tidak membentuk pola tertentu, seperti menggumpal, menyempit, melebar, atau membentuk pola gelombang. Titik-titik residual tersebar relatif merata sepanjang rentang nilai prediksi, baik pada nilai prediksi rendah maupun tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan (homoskedastis).

Selain itu, tidak terlihat adanya pola sistematis atau kecenderungan tertentu yang mengindikasikan peningkatan atau penurunan residual seiring dengan meningkatnya nilai prediksi. Hal ini menegaskan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi heteroskedastisitas telah terpenuhi, sehingga model regresi memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis lanjutan, termasuk pengujian pengaruh langsung dan analisis mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

#### 4.1.5 Pengujian Hipotesis

##### 1. Uji Parsial (t test)

##### a. Uji Parsial T Persamaan 1

Tabel 4. 10  
Hasil Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,602 <sup>a</sup>	,362	,357	2,99099

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional  
Sumber: Data Olahan SPSS 25 (diolah)

Berdasarkan hasil analisis pada Model Summary, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,602, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Nilai *R Square* sebesar 0,362 mengindikasikan bahwa 36,2% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 63,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,357 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen, kontribusi kepemimpinan transformasional dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja adalah sebesar 35,7%. Sementara itu, nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 2,99 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi yang relatif kecil, sehingga model regresi dapat dikatakan cukup baik dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Tabel 4. 11  
Hasil Uji Parsial T Persamaan 1

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16,306	2,278		7,157	,000

Kepemimpinan Transformasional	,526	,064	,602	8,254	,000
-------------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan SPSS 25 (diolah)

$$X_2 = 16,306 + 0,526 X_1 + \varepsilon$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan transformasional bernilai nol, maka kepuasan kerja memiliki nilai dasar sebesar 16,306. Koefisien regresi yang bernilai positif menegaskan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional secara langsung mampu meningkatkan kepuasan kerja ASN

Berdasarkan tabel Coefficients, variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai t hitung sebesar 8,254 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel ( $8,254 > 1,6577$ ) dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).

Hasil ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien regresi sebesar 0,526 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,526 satuan, dengan asumsi faktor lain dianggap konstan.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja terbukti secara empiris dan memenuhi salah satu prasyarat penting dalam analisis mediasi.

## 2. Uji Parsial T Persamaan 2

Tabel 4. 12  
Hasil Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,662 <sup>a</sup>	,604	,513	2,81311

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional  
Sumber: Data Olahan SPSS 25 (diolah)

Berdasarkan hasil analisis pada *Model Summary*, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,662, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan kinerja. Nilai *R Square* sebesar 0,604 mengindikasikan bahwa 60,4% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara simultan, sedangkan sisanya sebesar 39,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,513 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen, kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja adalah sebesar 51,3%. Nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 2,81 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi yang relatif kecil, sehingga model regresi dapat dikatakan cukup baik dalam memprediksi kinerja.

Tabel 4. 13  
Hasil Uji Parsial T Persamaan 2

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

	(Constant)	20,671	2,560		8,076	,000
1	Kepemimpinan Transformasional	,423	,075	,535	4,308	,007
	Kepuasan Kerja	,457	,086	,476	5,667	,005

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Olahan SPSS 25 (diolah)

$$Y = 20,671 + 0,423 X1 + 0,457 X2 + \varepsilon$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja bernilai nol, maka kinerja memiliki nilai dasar sebesar 20,671. Koefisien regresi yang bernilai positif pada kedua variabel independen menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara parsial mampu meningkatkan kinerja ASN.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai t hitung sebesar 4,308, yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,6577, dengan nilai signifikansi  $0,007 < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja. Artinya, setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja sebesar 0,423 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Selanjutnya, variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,667, yang juga lebih besar dari t tabel sebesar 1,6577, dengan nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja. Koefisien regresi sebesar 0,457 menandakan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja ASN secara nyata.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN dapat diterima.

Setelah dilakukan proses analisis data melalui uji t pada persamaan 1 dan 2 terhadap model pengukuran, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

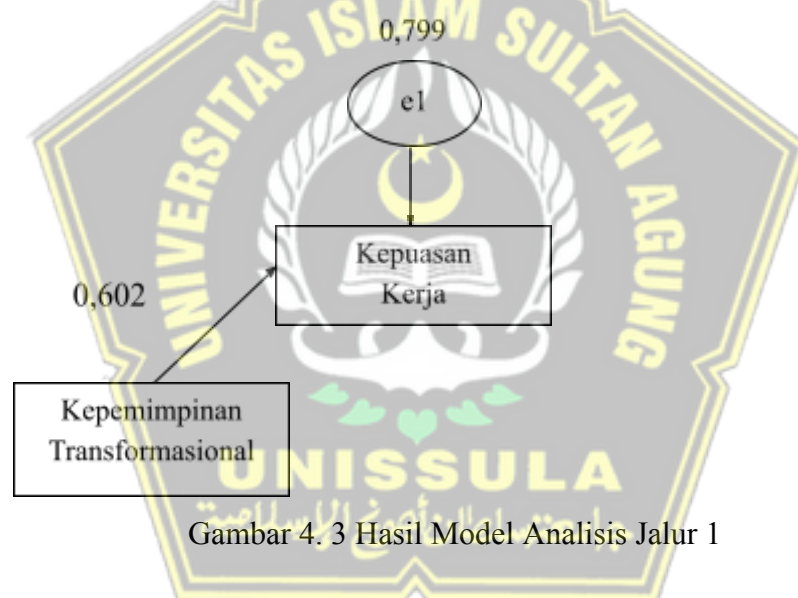
- a. **Hipotesis 1:** Analisis pengaruh X1 terhadap Y: dari analisis di atas diperoleh nilai signifikansi X1 sebesar  $0,007 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X1 terhadap Y.
- b. **Hipotesis 2:** Analisis pengaruh X2 terhadap Y: dari analisis di atas diperoleh nilai signifikansi X2 sebesar  $0,005 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X2 terhadap Y.
- c. **Hipotesis 3:** Analisis Pengaruh X1 terhadap X2: dari analisa diperoleh nilai signifikansi X1 sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan X1 terhadap X2.

### 3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Koefisien Jalur Model I : Mengacu pada *output* Regresi Model I pada bagian tabel *Coefficients* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua

variabel yaitu  $X1 = 0,000$  lebih kecil dari  $0,05$ . Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model I, yakni variabel  $X1$  berpengaruh signifikan terhadap  $X2$ . Besarnya nilai  $R^2$  atau *R Square* yang terdapat pada tabel *Model Summary* adalah sebesar  $0,362$ , hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh  $X1$  dan  $X2$  terhadap  $Y$  adalah sebesar  $36,2\%$  sementara sisanya  $63,8\%$  merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai  $e1$  dapat dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{(1-0,362)} = 0,799$ .

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut:

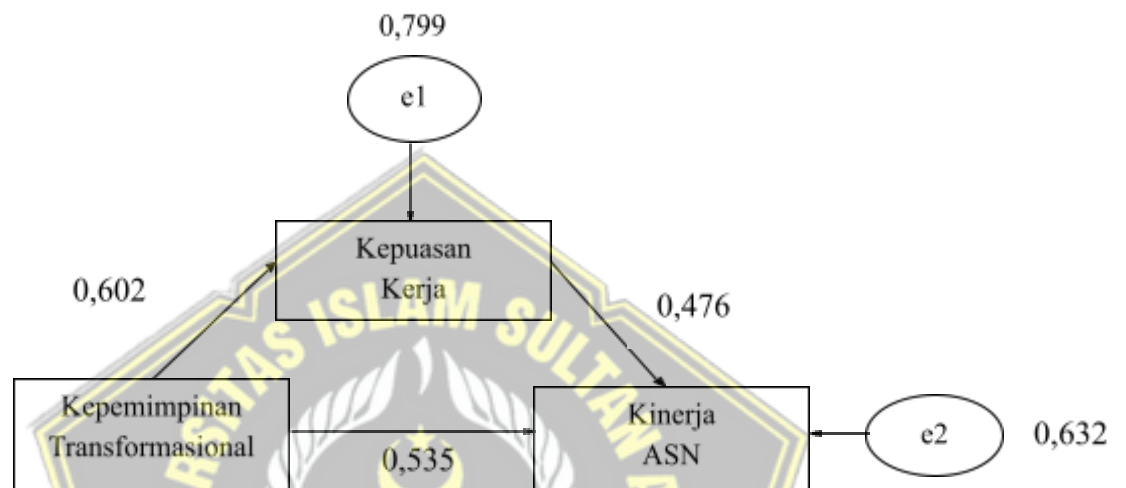


Gambar 4. 3 Hasil Model Analisis Jalur 1

Koefisien Jalur Model II : Mengacu pada output Regresi Model I pada bagian tabel *Coefficients* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu  $X1 = ,007$  dan  $X2 = 0,005$  lebih kecil dari  $0,05$ . Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model I, yakni variabel  $X1$  dan  $X2$  berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ . Besarnya nilai  $R^2$  atau *R Square* yang terdapat pada tabel *Model Summary* adalah sebesar  $0,604$ , hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh  $X1$  dan  $X2$  terhadap  $Y$  adalah sebesar  $60,4\%$

sementara sisanya 39,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai  $e1$  dapat dicari dengan rumus  $e1 = \sqrt{1-0,604} = 0,632$ .

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagai berikut:



Gambar 4. 4 Hasil Model Analisis Jalur 2

Setelah dilakukan proses analisis data melalui uji t pada persamaan 1 dan 2 terhadap model pengukuran untuk analisis jalur, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

- a. **Hipotesis 4:** Analisis Pengaruh X1 melalui X2 terhadap Z : diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap X2 sebesar 0,535. Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui X2 terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap X2 dengan nilai beta X2 terhadap Y yaitu :  $0,606 \times 0,476 = 0,288$ . Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,535 + 0,288 = 0,823$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,535 dan pengaruh

tidak langsung sebesar 0,823 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui X2 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.

#### 4. Sobel Test

Variabel mediasi ialah yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Baron & Kenny, 1986). Uji hipotesis mediasi dilakukan dengan uji sobel yang dikembangkan oleh Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan menguji kekuatan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Untuk dapat menetapkan variabel mediasi atau intervensi, terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi:

- a. Variabel independen harus mempengaruhi variabel intervensi
- b. Variabel intervensi harus mempengaruhi variabel dependen
- c. Jika kedua kriteria ini sudah terpenuhi, selanjutnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen harus lebih kecil daripada variabel intervensi dengan variabel dependen (Ghozali, 2020).

Selanjutnya terdapat dua kemungkinan yang terjadi dari hasil uji mediasi (Ferdinand, 2014):

- a. *Fully Mediation*, artinya variabel independen tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediator

- b. *Partially Mediation*, artinya variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui atau melibatkan variabel mediator.

Tabel 4. 14 Hasil Analisis Jalur

Hubungan Variabel	Standar Deviasi	Beta
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,064	0,602
Kepuasan Kerja -> Kinerja ASN	0,086	0,476

Sumber: Data Olahan SPSS 25 (diolah)

Maka besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dapat dihitung dengan rumus sobel test sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

a = 0,602: Koefisien *direct effect* variabel independen *Iklim Organisasi* ( $X_1$ ) terhadap variabel mediasi *Kepuasan Kerja* (Z)

b = 0,476: Koefisien *direct effect* variabel mediasi *Kepuasan Kerja* (Z) terhadap variabel dependen *Kinerja ASN* (Y)

$S_a$  = 0,064: *Standard Error* dari a

$S_b$  = 0,086: *Standard Error* dari b

Nilai T-hitung dapat dikonfirmasi dengan cara perhitungan Kalkulator Tes *Sobel* sebagai berikut. Kalkulator akan menghitung otomatis, menghasilkan nilai T-hitung sebesar 4.770 sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.602	Sobel test: 4.77030767	0.06006992	0.00000184
b 0.476	Aroian test: 4.7504085	0.06032155	0.00000203
$s_a$ 0.064	Goodman test: 4.79045903	0.05981723	0.00000166
$s_b$ 0.086	Reset all	Calculate	

Gambar 4. 5  
Hasil Kalkulator Sobel

Sumber: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Hasil uji sobel menunjukkan nilai T-hitung sebesar  $7.0643606 \geq$  dari T-tabel (1,657). Maka sesuai dengan hasil perhitungan bahwa Kepuasan Kerja (X2) memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja ASN (Y), dengan demikian hipotesis  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, data mendukung model. Adapun model mediasinya adalah *partially mediation*, karena variabel independen mampu mempengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui atau melibatkan variabel mediator.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Keterkaitan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja ASN

Berdasarkan hasil uji analisis data yang telah dilakukan pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Nilai t hitung sebesar 4,308 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,6577 serta nilai signifikansi  $0,007 < 0,05$  menegaskan bahwa hipotesis diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Koefisien regresi sebesar 0,423 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja ASN sebesar 0,423 satuan. Hasil ini mencerminkan hubungan yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja pegawai.

Dengan demikian, kualitas kepemimpinan menjadi determinan utama dalam pencapaian kinerja organisasi publik.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional menekankan pada pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Keempat dimensi tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif, kreatif, dan bertanggung jawab. Dalam konteks ASN, pendekatan kepemimpinan ini relevan karena mampu membangun komitmen dan loyalitas terhadap tugas pelayanan publik. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi gaya kepemimpinan yang adaptif dalam birokrasi modern. Implementasi gaya kepemimpinan ini berpotensi meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan publik.

Hasil penelitian ini juga menguatkan pandangan Putra dan Surya (2020) yang menyatakan bahwa peran figur atasan sangat diperlukan untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Seorang pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas dan teladan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dalam lingkungan kerja ASN, figur pimpinan memiliki posisi strategis dalam mengarahkan perilaku dan etos kerja pegawai. Ketika pimpinan mampu membangun kepercayaan dan motivasi, maka kinerja individu maupun organisasi akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat psikologis dan inspiratif. Dengan demikian,

efektivitas kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan organisasi sektor publik.

Pendapat Arthawan dan Mujiati (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penyebab menurunnya kinerja pegawai juga relevan dengan temuan penelitian ini. Kepemimpinan yang tidak mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan dapat menurunkan semangat kerja pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan partisipatif. ASN yang merasa dihargai dan diperhatikan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai faktor penggerak kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kepemimpinan menjadi kebutuhan mendesak dalam organisasi pemerintahan.

Penelitian Al Zefeti (2017) yang menyatakan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan juga mendukung hasil penelitian ini. Dimensi motivasi inspirasional mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat dan optimisme. Stimulasi intelektual mendorong ASN untuk berpikir inovatif dalam menyelesaikan permasalahan kerja. Perhatian individual membuat pegawai merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan kariernya. Kombinasi dimensi tersebut menciptakan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak pada hasil kerja jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan kapasitas pegawai jangka panjang.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Angelina (2018), Zeindra dan Lukito (2020), serta Waruwu (2018) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menjadi agen perubahan dalam organisasi. Dalam sektor publik, peran ini sangat penting mengingat tantangan birokrasi yang kompleks dan dinamis. Kepemimpinan transformasional mampu menjembatani kepentingan individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat generalisasi bahwa kepemimpinan transformasional efektif diterapkan di berbagai sektor. Hal ini juga menunjukkan konsistensi empiris antara penelitian ini dan penelitian terdahulu.

Dari perspektif manajemen kinerja, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sekaligus pemberdayaan pegawai. Pemimpin tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga membimbing proses kerja pegawai. Pendekatan ini mendorong ASN untuk bekerja dengan kesadaran dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Ketika pegawai memahami makna pekerjaannya, maka kualitas kinerja akan meningkat secara alami. Hal ini sesuai dengan konsep kinerja berbasis nilai dan integritas dalam birokrasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil dan etika kerja.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya penguatan kompetensi kepemimpinan transformasional di lingkungan ASN. Instansi pemerintah perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada

pengembangan soft skills pimpinan. Pelatihan tersebut dapat mencakup komunikasi efektif, pengambilan keputusan visioner, dan pengelolaan motivasi pegawai. Selain itu, sistem penilaian kinerja pimpinan perlu memasukkan indikator kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, pimpinan terdorong untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki implikasi kebijakan bagi pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Penempatan pimpinan sebaiknya mempertimbangkan aspek kompetensi kepemimpinan, bukan hanya senioritas atau aspek administratif. Pemimpin yang memiliki karakter transformasional akan lebih mampu mengelola perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini penting dalam menghadapi tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan kepemimpinan yang tepat, ASN dapat bekerja lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi elemen strategis dalam reformasi manajemen ASN.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja ASN. Hasil output SPSS memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pengaruh positif dan signifikan variabel tersebut. Dukungan teori dan penelitian terdahulu semakin memperkuat validitas temuan penelitian ini. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan

transformatif perlu menjadi prioritas dalam pengelolaan organisasi publik. Upaya ini diharapkan dapat mendorong tercapainya kinerja ASN yang profesional, efektif, dan berintegritas.

#### **4.2.2 Keterkaitan antara Kepemimpinan Transformatif dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji analisis data yang telah dilakukan pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Nilai  $t$  hitung sebesar 8,254 yang lebih besar dibandingkan  $t$  tabel sebesar 1,6577 serta nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  membuktikan bahwa hipotesis diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan determinan penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja pegawai. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformatif, maka semakin tinggi kepuasan kerja ASN. Besarnya nilai  $t$  hitung menunjukkan bahwa pengaruh variabel ini tergolong kuat. Dengan demikian, kepemimpinan transformatif memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan.

Secara konseptual, hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio. Teori tersebut menekankan bahwa pemimpin transformatif mampu memengaruhi sikap dan persepsi bawahan melalui visi, inspirasi, serta perhatian individual. Kepuasan kerja muncul ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ASN, kepemimpinan transformatif menjadi relevan karena dapat meningkatkan makna kerja dan

rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya perasaan puas terhadap pekerjaan dan pimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berkontribusi langsung terhadap aspek psikologis pegawai.

Pendapat Yulk (1998) dalam Anggraeni dan Santosa (2013) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja bawahan mendukung hasil penelitian ini. Salah satu aspek penting kepuasan kerja adalah kepemimpinan, terutama bagaimana pemimpin berinteraksi dengan bawahannya. Perhatian individual yang diberikan pemimpin membuat pegawai merasa diakui dan diperhatikan kebutuhannya. Motivasi inspirasional mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat dan optimisme. Kombinasi perilaku tersebut menciptakan perasaan positif terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja ASN tidak terlepas dari kualitas kepemimpinan yang diterapkan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Mihalcea (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai. Dalam organisasi publik, hubungan antara atasan dan bawahan sering kali bersifat hierarkis. Kepemimpinan transformasional mampu mengurangi jarak psikologis tersebut melalui pendekatan yang lebih humanis. Hal ini membuat pegawai merasa lebih dihargai dan aman dalam bekerja. Kondisi tersebut pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Penelitian Saleem (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja juga mendukung temuan ini. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis pegawai. Ketika pegawai merasa diperhatikan dan didukung, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Dalam konteks ASN, hal ini penting mengingat tuntutan kerja yang tinggi dan kompleks. Kepemimpinan transformasional mampu menjadi penyeimbang antara tuntutan kerja dan kebutuhan individu. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat terjaga secara berkelanjutan.

Temuan Akmal dan Gita (2015) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan semakin memperkuat hasil penelitian ini. Konsistensi hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki validitas empiris yang kuat. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan secara luas di berbagai sektor organisasi. Dalam birokrasi pemerintahan, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif. Iklim kerja yang positif berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja ASN. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia.

Dari perspektif teori kepuasan kerja, hasil penelitian ini sejalan dengan teori Two-Factor Herzberg. Kepemimpinan termasuk dalam faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja jika diterapkan secara efektif. Pemimpin transformasional mampu memberikan pengakuan, tanggung jawab, dan peluang

pengembangan kepada pegawai. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja intrinsik. Dalam konteks ASN, kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi pemerintah untuk memperkuat kompetensi kepemimpinan transformasional pada pejabat struktural. Program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan perlu difokuskan pada peningkatan kemampuan komunikasi, empati, dan motivasi pimpinan. Selain itu, pimpinan perlu didorong untuk memberikan perhatian individual kepada bawahan. Langkah ini dapat meningkatkan rasa dihargai dan kepuasan kerja ASN. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak positif pada kinerja dan loyalitas pegawai. Dengan demikian, investasi pada pengembangan kepemimpinan akan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memiliki implikasi kebijakan dalam pengelolaan ASN. Penilaian kinerja pimpinan sebaiknya tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada kemampuan membangun kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan transformasional dapat dijadikan salah satu indikator dalam sistem evaluasi pimpinan. Hal ini mendorong pimpinan untuk lebih memperhatikan aspek kesejahteraan dan kepuasan bawahan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, potensi konflik dan tingkat stres kerja dapat diminimalkan. Kondisi ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Hasil output SPSS memberikan bukti empiris yang kuat atas hubungan tersebut. Dukungan teori dan penelitian terdahulu semakin memperkuat validitas temuan penelitian ini. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui perhatian individual dan motivasi inspirasional. Kepuasan kerja yang tinggi menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional perlu menjadi prioritas dalam pengelolaan organisasi pemerintahan.

#### **4.2.3 Keterkaitan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja ASN**

Berdasarkan hasil uji analisis data yang telah dilakukan pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Nilai  $t$  hitung sebesar 5,667 lebih besar dibandingkan  $t$  tabel sebesar 1,6577 dengan tingkat signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Temuan ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat diterima. Koefisien regresi sebesar 0,457 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja ASN sebesar 0,457 satuan. Nilai koefisien ini menandakan pengaruh yang cukup kuat secara praktis. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja ASN.

Secara konseptual, hasil penelitian ini sejalan dengan teori sikap dan perilaku kerja yang menyatakan bahwa sikap positif pegawai terhadap

pekerjaannya akan tercermin dalam perilaku kerja yang produktif. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang, nyaman, dan aman dalam menjalankan tugas. Kondisi psikologis yang positif tersebut mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih fokus dan penuh tanggung jawab. Dalam konteks ASN, kepuasan kerja menjadi modal penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang puas cenderung menunjukkan dedikasi dan komitmen yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan bahwa kepuasan kerja akan membuat pegawai lebih bergairah dalam bekerja. Pegawai yang merasa puas akan menjalankan pekerjaannya dengan perasaan senang dan nyaman. Perasaan aman dalam bekerja juga mengurangi tingkat stres dan kelelahan kerja. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan konsentrasi dan semangat kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai pendorong utama peningkatan kinerja ASN.

Temuan ini sejalan dengan rangkuman hasil penelitian terdahulu yang disampaikan oleh Hanafi dkk. (2018), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kinerja. Hubungan tersebut bersifat linier, di mana peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja. Pegawai yang merasa puas akan terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaik bagi organisasi. Dalam organisasi pemerintahan, hal ini penting karena kinerja ASN berdampak langsung pada kualitas layanan publik. Temuan ini menunjukkan

bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi peningkatan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan empiris sebelumnya.

Pendapat Luthans (2006) yang menyatakan bahwa pegawai yang tidak puas akan mengalami frustrasi dan penurunan kinerja juga relevan dengan hasil penelitian ini. Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja, emosi yang tidak stabil, serta meningkatnya tingkat absensi. Pegawai yang tidak puas cenderung kurang fokus dan mudah bosan dalam bekerja. Kondisi tersebut berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas kerja. Dalam konteks ASN, hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu dikelola secara serius oleh manajemen.

Sebaliknya, pegawai yang memperoleh kepuasan kerja akan melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dan penuh tanggung jawab. Kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk berprestasi. Pegawai yang puas cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Loyalitas tersebut tercermin dalam konsistensi kinerja dan kedisiplinan kerja. Kondisi ini mendukung terciptanya kinerja organisasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia ASN.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Winarja dkk. (2018) dan Hanafi dkk. (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Konsistensi hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat universal. Hal ini

membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam berbagai konteks organisasi. Dalam birokrasi pemerintahan, kepuasan kerja menjadi tantangan sekaligus peluang untuk meningkatkan kinerja ASN. Temuan ini memperkuat validitas empiris hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki dasar ilmiah yang kuat.

Dari perspektif teori motivasi, hasil penelitian ini sejalan dengan teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg. Kepuasan kerja mencerminkan terpenuhinya kebutuhan psikologis dan sosial pegawai. Faktor-faktor seperti rasa aman, pengakuan, dan kenyamanan kerja berkontribusi pada kepuasan kerja. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Motivasi yang tinggi akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kebutuhan pegawai dan kinerja.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi pemerintah untuk meningkatkan kepuasan kerja ASN secara sistematis. Pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kesejahteraan pegawai. Kebijakan terkait penghargaan, pengembangan karier, dan keseimbangan kerja perlu diperhatikan. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai dapat meningkatkan rasa dihargai. Upaya tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya kinerja ASN. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi manajerial yang efektif.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil output SPSS memberikan bukti empiris yang kuat mengenai hubungan tersebut. Dukungan teori dan penelitian terdahulu semakin memperkuat temuan penelitian ini. Kepuasan kerja terbukti menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja yang optimal. Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja perlu menjadi prioritas dalam manajemen ASN. Upaya ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara berkelanjutan.

#### **4.2.4 Keterkaitan Kepuasan Kerja Memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja ASN**

Hasil uji mediasi menggunakan uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN. Nilai T-hitung sebesar 7,0643606 lebih besar dibandingkan T-tabel sebesar 1,657, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN sebagian disalurkan melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Model mediasi yang terbentuk adalah mediasi parsial (*partially mediation*). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan satu-satunya jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Secara metodologis, hasil uji Sobel memperkuat temuan regresi sebelumnya yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan

kerja sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Mediasi parsial terjadi ketika pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tetap signifikan meskipun mediator dimasukkan ke dalam model. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan pengaruh yang relatif besar terhadap kinerja ASN. Namun demikian, keberadaan kepuasan kerja tetap memberikan kontribusi penting dalam memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, model penelitian yang diajukan telah didukung oleh data empiris. Temuan ini menunjukkan kompleksitas hubungan antarvariabel dalam manajemen sumber daya manusia ASN.

Dari perspektif teori kepemimpinan transformasional, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1993) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi hasil kerja bawahan melalui berbagai mekanisme psikologis. Pengaruh langsung terjadi melalui inspirasi, visi, dan keteladanan yang mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar. Sementara itu, pengaruh tidak langsung terjadi melalui pembentukan sikap positif, salah satunya kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi respons afektif terhadap perlakuan dan gaya kepemimpinan pimpinan. Respons afektif tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional bekerja melalui jalur langsung dan tidak langsung secara simultan.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Zeindra dan Lukito (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan secara langsung. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dapat terjadi tanpa harus

terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan model mediasi parsial yang ditemukan dalam penelitian ini. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong kinerja melalui dorongan visi, motivasi, dan kejelasan arah kerja. Namun demikian, ketika kepuasan kerja meningkat, efek kepemimpinan terhadap kinerja menjadi lebih kuat. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai penguat hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Waruwu (2018) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Mediasi parsial menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel perantara yang penting, tetapi tidak mutlak. Dalam konteks ASN, kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang, nyaman, dan aman dalam bekerja. Perasaan tersebut memperkuat dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Namun, kepemimpinan yang kuat tetap mampu mendorong kinerja meskipun tingkat kepuasan kerja belum optimal. Hal ini menunjukkan fleksibilitas pengaruh kepemimpinan transformasional.

Penelitian Putra dan Surya (2020) juga mendukung hasil penelitian ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan membentuk perasaan positif terhadap pekerjaan. Perasaan positif tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan bertanggung jawab. Dalam hal ini, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kepemimpinan dan kinerja. Pegawai yang merasa puas akan lebih menerima arahan dan visi pimpinan. Hal ini memperkuat efektivitas

kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Alshehhi dkk., (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini menunjukkan konsistensi empiris antara penelitian ini dan penelitian internasional. Konsistensi tersebut memperkuat validitas eksternal model mediasi yang digunakan. Dengan demikian, peran kepuasan kerja sebagai mediator telah teruji secara teoritis dan empiris. Hal ini menunjukkan bahwa temuan penelitian memiliki relevansi yang luas.

Dari sudut pandang teori motivasi dan perilaku organisasi, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel afektif yang memengaruhi perilaku kerja pegawai. Kepemimpinan transformasional mampu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai seperti pengakuan, makna kerja, dan rasa memiliki. Pemenuhan kebutuhan tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Namun, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dan inspirasi juga memainkan peran penting. Hal ini menjelaskan mengapa mediasi yang terbentuk bersifat parsial. Dengan demikian, kinerja ASN dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa pimpinan ASN perlu menerapkan kepemimpinan transformasional secara konsisten untuk meningkatkan kinerja. Pimpinan tidak hanya perlu fokus pada pencapaian target, tetapi juga pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Upaya meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perhatian individual, komunikasi yang efektif, dan penghargaan terhadap kinerja. Namun demikian, pimpinan tetap dapat mendorong kinerja melalui visi dan keteladanan meskipun kepuasan kerja belum sepenuhnya optimal. Hal ini memberikan fleksibilitas dalam strategi kepemimpinan. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan yang holistik menjadi kunci keberhasilan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Hasil uji Sobel memberikan bukti empiris yang kuat atas peran mediasi tersebut. Dukungan teori dan penelitian terdahulu semakin memperkuat validitas temuan penelitian ini. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja ASN. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu, integrasi kepemimpinan transformasional dan pengelolaan kepuasan kerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja ASN.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

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

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja ASN akan semakin meningkat.
2. Kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta perhatian individual dapat menciptakan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani oleh pegawai.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. ASN yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, dan produktivitas yang lebih baik.
4. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja ASN baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja ASN. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN perlu dilakukan melalui penguatan kualitas kepemimpinan serta pengelolaan kepuasan kerja secara berkelanjutan..

## 5.2 Saran

1. Bagi pimpinan Dinas PUPR Kabupaten Kotawaringin Barat, disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten melalui pemberian motivasi, inspirasi, dan perhatian individual kepada ASN guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2. Bagi organisasi, disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan mendukung pengembangan karier pegawai agar tingkat kepuasan kerja ASN dapat terus ditingkatkan.
3. Bagi ASN, diharapkan dapat meningkatkan komitmen, tanggung jawab, dan partisipasi aktif dalam pelaksanaan tugas sehingga mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau komitmen organisasi, serta memperluas objek dan lokasi penelitian agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N. K., & ST, S. P. I. (2021). *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*. Jakad Media Publishing.
- Akbar, R., Noermijati, N., & Troena, E. A. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(3), 537-545.
- Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep kepemimpinan transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840-846.
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 34-41.
- Basrowi dan Suwandi. (2009). *Metodologi penelitian Kualitatif*. Jakarta; Ghalia Indonesia
- Basrowi & Utami, P. (2019). Legal Protection To Consumers Of Financial Technology In Indonesia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics, Volume IX No. 4*, hal 43-53, Summer 2019.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Ikhsan, A. (2016). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan non dosen pada universitas mercu buana jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 97055.
- Iryani, I., Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kinerja sebagai variabel mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 343-354.
- Khasanah, U., & Pd, M. (2019). *Kepemimpinan transformasional dalam manajemen pendidikan islam*. Jakad Media Publishing.
- Kosasih, A. (2020). *Kepemimpinan Transformasional: Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu*. Indigo Media.
- Maharani, A. P. (2025). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan gen Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di CV OR Traffic Kota Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).

- Nihali, H., Tahir, A., & Hamim, U. (2024). Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik di Kantor Camat Botumoito Kabupaten Boalemo. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(9).
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108-110.
- Rahim, S. Y. R., Mas' ud, M., & Maryadi, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja asn pada dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak kabupaten pangkep. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 1(1), 141-153.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Riza, M. F., Putra, I. K., Arif, A. B., & Marsha, D. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Dalam ORganisasi Bisnis*. Airlangga University Press.
- Roringkon, Y. D., Paramata, M. R., & Yakup, Y. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan kenaikan tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya bagi kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan peradilan wilayah Propinsi Gorontalo. *Gorontalo Management Research*, 4(2), 79-90.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2).
- Sugiyono (2019) *Metodologi Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Suprayitno, S., Budiati, Y., Indarto, I., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kpp Pratama Batang. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Suryaningsih, I. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Institut Agama Islam Negeri Ternate. *Al-Mizan: Jurnal Kajian Hukum Dan Ekonomi*, 129-153.
- Tambunan, T. S. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Arsip Provinsi Sumatera Utara. *Journal Business and Management*, 1(1), 42-53.

Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 16(1), 33-54.

