
ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (STUDY DI WILAYAH KEC.PURWOREJO KOTA PASURUAN)

Oleh

Sumarno¹, Muryati², Kuncoro³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ sumarnokawuryan3@gmail.com, ² muryati@gmail.com, ³ kuncoro@gmail.com

Article History:

Received: 04-07-2022

Revised: 12-07-2022

Accepted: 25-08-2022

Keywords:

Transformational Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Subdistrict Employees, Purworejo District.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of the ability of transformational leadership styles and motivational abilities in improving employee performance, either directly or through job satisfaction mediation. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 78 subdistrict employees (seven subdistrict) in the Purworejo District, Pasuruan City. Empirical evidence shows that both transformational leadership style as well as motivational styles are able to increase employee performance, either directly or through job satisfaction mediation. This finding is supported by the descriptions of the four variables, all of which were obtained from high responses, including showing self-confidence, salary sufficient for living necessities, job satisfaction in this agency, and trying to achieve work targets. This research has made various efforts to reduce or eliminate the occurrence of "plagiarism", both data and others.*

PENDAHULUAN

Salah satu model kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi segala perubahan dan meningkatkan sikap pro aktif pegawai adalah model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (leadership outcomes), seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass et al., 2003). Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai (Benjamin dan Flynn (2006).

Berbagai studi tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja telah banyak dilakukan. Hasil penelitian Budiwati et al. (2020), Frizilia et al. (2021), Thamrin (2012), Krisnawan dan Djastuti (2021), Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain, Tobing dan Syaiful (2018), Yuliati et al. (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa pimpinan kelurahan di wilayah kecamatan purworejo dan beberapa pejabat struktural serta staf pelaksana yang ada bahwa Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang lebih condong diimplementasikan dimana dalam memberikan pengaruh terhadap motivasi pegawai dengan menggabungkan elemen transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individu, kharismatik, kreativitas, orientasi tim, pembinaan dan pengakuan terhadap pegawai,

Fenomena yang didapat pada study pendahuluan bahwa kepemimpinan transformasional di kelurahan-kelurahan dimaksud masih belum terlaksana secara optimal. Hal ini diindikasikan oleh beberapa pegawai yang menyatakan tidak merasa segan terhadap pemimpin. Pembagian job yang belum tepat dan merata maupun pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang kurang obyektif.

Seperti yang yang disebutkan (Sedarmayanti, 2013) dan Mangkunegara (2012) sebelumnya, bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan saja, tetapi juga disebabkan oleh faktor motivasi. Motivasi merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh setiap pegawai agar pegawai tersebut terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, semakin meningkat pula kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai. Motivasi sangat berperan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku. Motivasi ini mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif serta dapat berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2011).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Frizilia et al. (2021), Tobing dan Syaiful (2018), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018), yang menyebutkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Luthfi dan Putri (2021), serta Julianry et al. (2017) yang menyebutkan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pengalaman dan hasil wawancara peneliti dengan beberapa pejabat struktural dan staf pelaksana di internal instansi sendiri maupun eksternal instansi dalam lingkup wilayah kecamatan purworejo bahwa motivasi pegawai yang didorong oleh kemauan dan kemampuan yang ada pada dirinya menunjukkan seberapa besar tanggung jawabnya pada tugas pokok dan fungsi yang diembannya yang sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas pemenuhan haknya maupun dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas melaksanakan kewajibannya dengan komposisi prosentasi yang bervariasi.

Kepuasan kerja pegawai juga merupakan suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi. Kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Setiap pegawai dalam suatu organisasi perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, seperti Affandi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja

yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Demikian juga dengan Wirawan (2013) yang menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan dan Ghozali, 2006).

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2007). Menurut Wirawan (2013), kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya, jika pegawai bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), Raka et al. (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian Yuliati et al. (2021) dan Bagis et al. (2021) menyebutkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Fenomena yang didapat bahwa Permasalahan-permasalahan kinerja, kepemimpinan dan motivasi tersebut berdampak kepada kepuasan pegawai. Hal ini dapat diindikasikan dari adanya pegawai yang menyatakan belum merasa puas terhadap supervisi atasan, kurang puas terhadap penerimaan tambahan penghasilan pegawai (TPP), serta kurang puas terhadap rekan kerja yang tidak melaksanakan tupoksi yang semestinya, maupun rekan kerja yang menampakkan pribadi yang mengutamakan ego masing-masing maupun kurang puas dengan sarana dan prasarana yang belum standar. Namun demikian, ini agak paradoks dengan capaian instansi dimana indeks kepuasan masyarakat yang cenderung semakin meningkat mulai tahun 2016 dengan indeks 72,97, tahun 2017 sebesar 74, sampai dengan 2018 dengan indeks 82,83. Tentu ini merupakan fenomena gap yang menarik untuk dikaji lebih jauh,

Berdasarkan uraian diatas serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pegawai ini dipengaruhi oleh persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan dari atasannya (Martiwi et al., 2012). Gaya kepemimpinan transformasional adalah strategi pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya sehingga tujuan organisasi tercapai. Strategi itu dilakukan dengan cara menularkan segala sesuatu yang dimiliki pemimpin (nilai, falsafah hidup, sikap, dan ketrampilan) kepada pegawainya. Proses penularan (transformasi) tersebut dilakukan dengan berbagai cara antara lain petunjuk, suri tauladan, bimbingan, pelatihan, penghargaan, dan merancang lingkungan agar proses

kerja pegawai lancar (Burns, 2005; Thoha, 2010).

Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menimbulkan mereka untuk memenuhi misi organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian dari Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati et al. (2021), Krisnawan dan Djastuti (2021), dan Luthfi dan Putri (2021) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Terdapat hubungan antara motivasi dan kepuasan dari seorang pekerja (Gomes, 2013). Pegawai yang motivasi dan kepuasannya tinggi, ini merupakan keadaan ideal, baik bagi organisasi maupun bagi pegawai itu sendiri. Keadaan ini timbul bila sumbangsih yang diberikan oleh pegawai bernilai bagi organisasi, dimana pada gilirannya organisasi memberikan hasil yang diinginkan atau pantas bagi pegawai. Beberapa alasan yang memungkinkan adalah karyawan membutuhkan pekerjaan dan uang. Uang dan pekerjaan tergantung pada kinerja yang baik, di satu sisi karyawan merasa bahwa mereka berhak mendapatkan gaji yang lebih atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan, namun tidak mendapatkannya. Perusahaan telah memberikan segala sesuatu sesuai dengan harapan karyawan sehingga karyawan tidak mengeluh, namun tidak ada timbal balik yang berarti bagi perusahaan sehingga kerugian dapat dirasakan dari sisi perusahaan.

Menurut Locke (1976), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Hasil penelitian Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018) menyimpulkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 2: Motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan menyikapi sifat karyawan yang proaktif adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass et al. (2003) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan.

Lebih lanjut Bass et al. (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri karyawan.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap

peningkatan kerja. Penelitian yang dilakukan Budiwati et al. (2020), Frizilia et al. (2021), Thamrin (2012), Krisnawan dan Djastuti (2021), Luthfi dan Putri (2021), Rivaldo (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2011) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Buhler (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Menurut Arep dan Tanjung (2002), manfaat motivasi yang utama adalah terciptanya gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Manfaat motivasi bagi karyawan adalah untuk meningkatkan keterampilan serta kegairahan kerja, agar nantinya mereka lebih giat dan lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Frizilia et al. (2021), Tobing dan Syaiful (2018), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan..

Hipotesis 4: Motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins dan Judge, 2007).

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Beberapa penelitian seperti Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Rivaldo (2021), dan Raka et al. (2018) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 5: Kepuasan yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi (Wuradji, 2008). Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Budiwati et al. (2020), Thamrin (2012), Rifai dan Susanti (2021), Yuliati et al. (2021), dan Krisnawan dan Djastuti (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja telah terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Hipotesis 6: Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hubungan Motivasi dengan Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Motivasi kerja masuk ke dalam suatu faktor yang sangat berperan penting bagi perusahaan yang masuk ke dalam salah satu upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Mangkunegara (2012) berpendapat bahwa motivasi juga merupakan suatu dorongan yang menjadi kebutuhan yang muncul dari dalam diri karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang dihadapinya. Maka dari itu, motivasi termasuk ke dalam salah satu faktor yang perlu diperhatikan perusahaan karena motivasi ini dapat menimbulkan suatu dorongan karyawan untuk dapat memenuhi macam-macam kebutuhan.

Hasil penelitian Luthfi dan Putri (2021) dan Raka et al. (2018) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hipotesis 7: Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai 7 kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan, yang juga menjadi lokasi penelitian, yang memiliki pegawai sebanyak 78 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 78 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Gaya	<i>Idealized</i>	X1.1.1	Pimpinan menunjukkan keyakinan

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Kepemimpinan Transformasional (X1) Bass et al. (2003)	Influence (X1.1)		diri
		X1.1.2	Pimpinan menghadirkan diri
		X1.1.3	Pimpinan meyakini visi
	Inspirational Motivation (X1.2)	X1.2.1	Pimpinan menginspirasi pegawai
		X1.2.2	Pimpinan mendorong bawahan
		X1.2.3	Pimpinan menciptakan budaya
	Intellectual Stimulation (X1.3)	X1.3.1	Pimpinan mendorong imajinasinya
		X1.3.2	Pimpinan mendorong penggunaan intuisi
		X1.3.3	Pimpinan mengajak perspektif baru
	Individualized Concideration (X1.4)	X1.4.1	Pimpinan selalu merenung
X1.4.2		Pimpinan berupaya mengidentifikasi	
X1.4.3		Pimpinan selalu berupaya untuk mendengar	
Motivasi (X2) Maslow (1970)	Kebutuhan Fisik (X2.1)	X2.1.1	Gaji saya telah mencukupi kebutuhan
		X2.1.2	Gaji yang saya peroleh sudah sesuai
		X2.1.3	Menjamin kehidupan saya di hari tua
	Kebutuhan Rasa Aman (X2.2)	X2.2.1	Kondisi ruangan kerja aman
		X2.2.2	Keselamatan kerja diperhatikan
		X2.2.3	Keamanan sudah dikelola dengan baik
	Kebutuhan Sosial (X2.3)	X2.3.1	Hubungan kerja sesama rekan kerja
		X2.3.2	Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan
		X2.3.3	Merupakan bagian dari suatu tim kerja
	Kebutuhan Pengakuan (X2.4)	X2.4.1	Pimpinan memberikan penghargaan
		X2.4.2	Adanya pujian dari pimpinan
		X2.4.3	Pimpinan menghargai hasil kerja
	Kebutuhan untuk Aktualisasi diri (X2.5)	X2.5.1	Pimpinan memberikan pelatihan
		X2.5.2	Instansi memberikan kesempatan
		X2.5.3	Membuat kemampuan lebih berkembang
Kepuasan Kerja (Z) Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri (Z1.1)	Z1.1.1	Puas dengan pekerjaan yang menantang
		Z1.1.2	Puas dengan tanggung jawab yang ada dari pekerjaan saat ini
		Z1.1.3	Puas bekerja di instansi ini
	Pembayaran (Z1.2)	Z1.2.1	Puas karena gaji dan pembayaran lainnya
		Z1.2.2	Puas karena gaji sudah sesuai
		Z1.2.3	Puas karena gaji mencukupi

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
	Promosi (Z1.3)		kebutuhan hidup
		Z1.3.1	Puas dengan promosi
		Z1.3.2	Puas dengan penilaian untuk promosi
	Pengawasan (Z1.4)	Z1.3.3	Puas karena ada kesempatan dipromosikan
		Z1.4.1	Puas karena pimpinan tegas peringatan
		Z1.4.2	Puas karena pimpinan tegas disiplin
	Kelompok kerja (Z1.5)	Z1.4.3	Puas karena pimpinan obyektif
		Z1.5.1	Puas bekerja dengan rekan kerja
		Z1.5.2	Puas bekerja dengan rekan kerja solusi
	Kondisi kerja (Z1.6)	Z1.5.3	Puas bekerja dengan rekan kerja harmonis
		Z1.6.1	Puas karena kondisi penerangan
		Z1.6.2	Puas karena kebersihan
Kinerja (Y) PP No. 30 Tahun 2019	Kuantitas (Y1.1)	Z1.6.3	Puas karena kelengkapan sarana
	Kualitas (Y1.2)	Y1.1.1	Pekerjaan sesuai dengan target
		Y1.1.2	Berusaha mencapai target kerja
	Waktu (Y1.3)	Y1.2.1	Mengerjakan penuh perhitungan
		Y1.2.2	Pekerjaan sesuai harapan pimpinan
	Biaya (Efisiensi) (Y1.4)	Y1.3.1	Pekerjaan sesuai dengan waktu
		Y1.3.2	Mempergunakan waktu maksimal
	Orientasi pelayanan (Y1.5)	Y1.4.1	Selalu mencari alternatif pola kerja
		Y1.4.2	Mampu belajar dengan cepat
	Komitmen (Y1.6)	Y1.5.1	Selalu bertingkah laku sopan dan ramah
		Y1.5.2	Ramah dalam berkomunikasi
	Inisiatif kerja (Y1.7)	Y1.6.1	Mengutamakan kepentingan tugas
		Y1.6.2	Bekerja keras tanpa diminta
	Kerjasama (Y1.8)	Y1.7.1	Sanggup memikul tanggung jawab
		Y1.7.2	Mengambil keputusan yang segera
	Kepemimpinan (Y1.9)	Y1.8.1	Pendapat rekan kerja merupakan masukan
		Y1.8.2	Dapat bekerjasama
		Y1.9.1	Mampu memberikan bimbingan
		Y1.9.2	Mampu menciptakan suasana kondusif

Sumber: Bass *et al.* (2003), Maslow (1970), Luthans (2006), PP No. 30 Tahun 2019

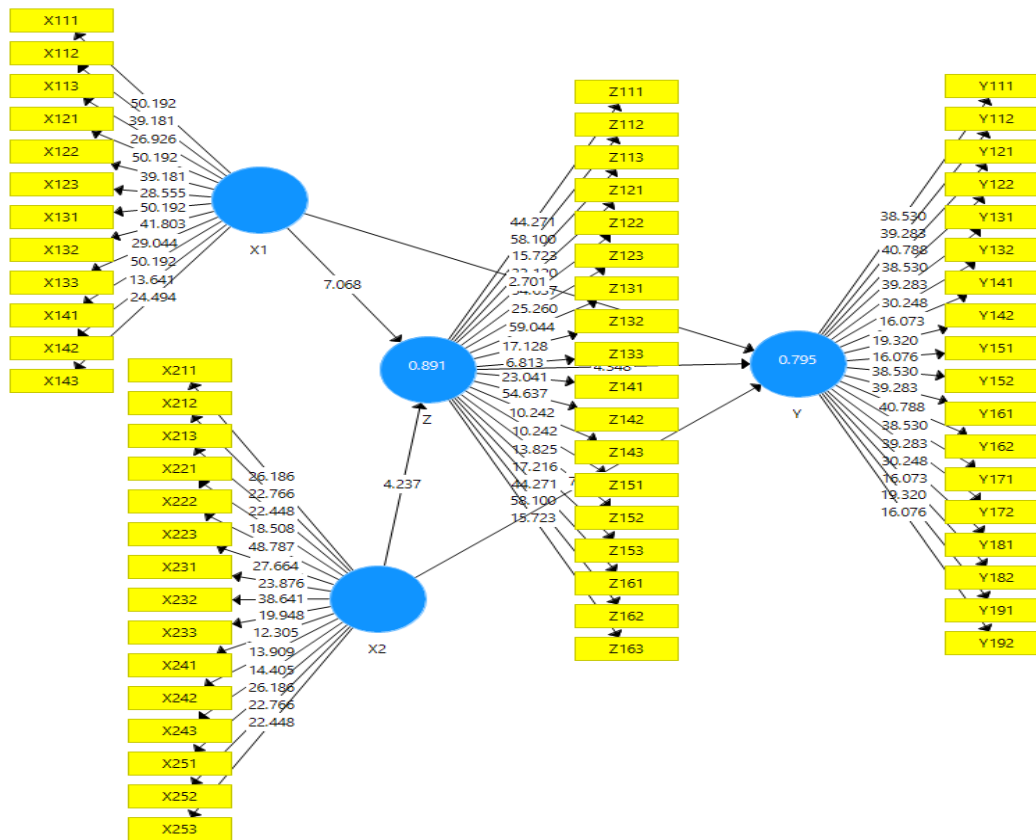
HASIL DAN PEMBAHASAN**Karakteristik Responden****Tabel 2. Karakteristik responden**

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	47	60
2	Wanita	31	40
Jumlah		78	100
Kepangkatan			
1	Tidak ber Pangkat/Gol	15	19
2	Pengatur Muda/IIa	0	0
3	Pengatur Muda Tk I/IIb	0	0
4	Pengatur/IIc	7	9
5	Pengatur Tk I/IId	6	8
6	Penata Muda/IIIa	7	9
7	Penata Muda Tk I/IIIb	8	10
8	Penata/IIIc	25	32
9	Penata Tk I/IIId	7	9
10	Pembina/IVa	3	4
11	Pembina Tk I/IVb	0	0
Jumlah		78	100%
Pendidikan			
1	Strata 2/S2	3	5
2	Strata 1/S1	43	51
3	Diploma	11	15
4	SMA	18	24
5	SMP	3	5

Jumlah		78	100%
Usia			
1	25 - 30	4	5
2	31 - 35	8	10
3	36 - 40	20	27
4	41 - 45	16	20
5	46 - 50	12	15
6	51 - 55	11	14
7	55 keatas	7	9
Jumlah		78	100%
Masa Kerja			
1	0 - 5	12	15
2	6 - 10	11	14
3	11 - 15	22	29
4	16 - 20	17	21
5	20 - 25	7	9
6	25 keatas	9	12
Jumlah		78	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1

Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel .3 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung& tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifi- kansi t	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan Transformatif -> Kepuasan Kerja	0,645	7,068	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	Motivasi ->Kepuasan Kerja	0,389	4,237	0,000	Hipotesis 2 diterima
3	Gaya Kepemimpinan Transformatif ->Kinerja Pegawai	0,440	2,701	0,000	Hipotesis 3 diterima
4	Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,520	7,982	0,000	Hipotesis 4diterima
5	Kepuasan Kerja ->Kinerja Pegawai	0,768	4,348	0,000	Hipotesis 5 diterima
6	Gaya Kepemimpinan Transformatif -> Kepuasan	0,496	3,041	0,000	Hipotesis 6 diterima

	Kerja-> Kinerja Pegawai				
7	Motivasi ->Kepuasan Kerja-> Kinerja Pegawai	0,298	4,175	0,000	Hipotesis 7diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

Kemampuan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam mendukung Peningkatan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Thamrin (2012), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan Rifai & Susanti (2021), juga sejalan dengan hasil yang diperoleh, keduanya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan pegawai, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai, serta kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Yuliati et al. (2021), juga menemukan hal yang sama, yakni kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Krisnawan & Djastuti (2021), yakni gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja telah terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Krisnawan & Djastuti (2021), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Luthfi & Putri (2021), juga demikian, yakni service leadership berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dan kepuasan kerja.

Namun demikian, temuan empiris yang diperoleh tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Rivaldo (2021), yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini dapat dipahami karena gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan tanggapan kategori tinggi, yang didukung oleh pimpinan menunjukkan keyakinan diri dalam indikator idealized influence; pimpinan menginspirasi pegawai dalam indikator inspirational motivation; pimpinan mendorong imajinasinya dalam indikator intellectual stimulation; serta pimpinan selalu merenung (kontemplasi) dalam indikator individualized consideration. pimpinan menunjukkan keyakinan diri dalam indikator idealized influence; pimpinan menginspirasi pegawai dalam indikator inspirational motivation; pimpinan mendorong imajinasinya dalam indikator intellectual stimulation; serta pimpinan selalu merenung (kontemplasi) dalam indikator individualized consideration.

Kemampuan Motivasi dalam mendukung Peningkatan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Luthfi dan Putri (2021), yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak signifikan terhadap employee engagement dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Rivaldo (2021), menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Raka et al. (2018), juga menemukan hal yang sama, yakni motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel motivasi yang mendapatkan tanggapan tinggi. Nilai tanggapan responden ini didukung oleh gaji saya telah mencukupi kebutuhan dalam indikator kebutuhan fisik; keselamatan kerja diperhatikan dalam indikator kebutuhan rasa aman; hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan dalam indikator kebutuhan sosial; adanya pujian dari pimpinan dalam indikator kebutuhan pengakuan; serta pimpinan memberikan pelatihan dalam indikator aktualisasi diri

Kemampuan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, gaya kepemimpinan transformasional yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan Frizilia et al. (2021), yang telah menemukan hal yang sama, yakni gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sama halnya dengan Thamrin (2012), yang juga telah menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Krisnawan & Djastuti (2021), menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama juga ditemukan Rivaldo (2021), bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Namun, Tobing & Syaiful (2018), menemukan hal sebaliknya, yakni kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemampuan Motivasi dalam mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Frizilia et al. (2021), yang telah menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga Tobing & Syaiful (2018), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, Rivaldo (2021), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta Raka et al. (2018), juga menemukan hal yang sama, yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemampuan Kepuasan Kerja dalam mendukung Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertandapositif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Thamrin (2012), kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan Rifai & Susanti (2021), kepuasan kerja dan Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai, Rivaldo (2021), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta Raka et al. (2018), yang juga menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tetapi, hasil penelitian ini tidak searah dengan temuan dari Bagis et al. (2021), bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, 6. Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Budiwati et al. (2020), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Thamrin (2012), juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja. Rifai & Susanti (2021), kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Yuliati et al. (2021), kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Prambudi, et al. (2016), kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi terhadap kinerja, serta Novianti (2017), bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional maupun motivasi terhadap kinerja.

Tetapi, Krisnawan & Djastuti (2021), telah menemukan hal sebaliknya, yakni kepuasan kerja telah terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Luthfi & Putri (2021), yang telah menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan yang melayani (transformasional leadership) maupun motivasi kerja terhadap employee engagement. Begitu juga dengan Raka et al. (2018), yang juga telah menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Temuan empiris ini juga didukung hasil analisis statistik deskriptif kinerja pegawai yang mendapatkan tanggapan tinggi, diantaranya berusaha mencapai target kerja dalam indikator kuantitas; mengerjakan penuh perhitungan dalam indikator kualitas; pekerjaan sesuai dengan waktu dalam indikator waktu; mampu belajar dengan cepat dalam indikator biaya (efisiensi); selalu bertingkah laku sopan dan ramah dalam indikator orientasi pelayanan; mengutamakan kepentingan tugas dalam indikator komitmen; mengambil keputusan yang segera dalam indikator inisiatif kerja; pendapat rekan kerja merupakan masukan dalam indikator kerjasama; serta mampu memberikan bimbingan dalam indikator kepemimpinan.

Implikasi Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa temuan empiris penelitian ini adalah baik gaya kepemimpinan transformasional ataupun motivasi, keduanya mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Temuan lainnya adalah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh baik gaya kepemimpinan transformasional ataupun motivasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini didukung oleh beberapa item tertinggi, diantaranya dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional, dalam variabel motivasi, puas bekerja di instansi ini dalam variabel kepuasan kerja, serta berusaha mencapai target kerja dalam variabel kinerja pegawai.

Memang telah disadari bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, namun demikian temuan penelitian ini mengindikasikan pentingnya faktor kepuasan kerja dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang dianggap penting untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi. Bilamana pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan merasakan gaya kepemimpinan dirasa cocok bagi mereka, maka tentu berdampak kepada kepuasan kerja, yang merupakan salah satu karakter dasar darimasyarakat Pasuruan yang dikenal religius dan taat amir (pimpinan). Jika kepuasan kerja semakin meningkat, tentu pada gilirannya berdampak kepada keinginan untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik atau kinerja meningkat.

Peran mediasi kepuasan kerja juga kuat, dan mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai kelurahan di Kecamatan Purworejo Kota Pasuruan tentang kepuasan kerja dan kinerja pegawai sangat terbatas pada faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyo. 2015. Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Afandi, P. 2016. Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research. Yogyakarta: Deepublish.
- [3] Arep, Iskak dan Tanjung Hendrik. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Trisakti.
- [4] Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- [5] Bagis, F., Kusumo, U.I., dan Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variables on The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR), Vol. 5, Issue 2, 424-434.
- [6] Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., dan Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, Vol.88, No. 2, 207-218.
- [7] Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100(2), 216–230.
- [8] Bernardin, H. John & Russel. 2010. Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
- [9] Boehnke, K., Bontism N., DiStefano, J.J., dan DiStefano, A.C. (2002). Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. Leadership & Organization Development Journal, 24(1), 5-15.
- [10] Budiwati, S.N., Prayinto, E.H., Limgiani., dan Suharto. (2020). The Influence of Transformational Leadership Styles and Compensation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. SSRG International Journal of Economics and Management Studies, Volume 7 Issue 9, 62-70.
- [11] Buhler, Patricia. 2004. Alpa Teach Yourself. Management Skills dalam 24 Jam. Terj. Jakarta: Prenada Media.
- [12] Bungin, B. (2014). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [13] Burns, R. B. 2005. Konsep Diri: Teori, Pengukuran, Perkembangan dan

- Perilaku(terjemahan:Edy). Jakarta: Penerbit Arcan.
- [14] Davis, K., & Newstorm. 2006. Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Tujuh, Jakarta: Erlangga.
- [15] Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, I. (2016).Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- [16] Eisingerich, A.B., & Rubera, G. 2010. Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*. 18(2), pp. 64-79.
- [17] Frizilia, N., Fahri, T.S., Gunawan, W., dan Hendry. (2021).The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*, Volume 5, Number 2, 284-290.
- [18] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*. 70(350), pp. 320-328.
- [19] Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [20] Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert. 2012. *Organizational Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition (International Edition). New York: McGraw-Hill.
- [21] Gomes, Faustino Cardoso. 2013.Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi.
- [22] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [23] Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- [24] Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Askara.
- [25] Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M.J. 2017. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 236-245.
- [26] Kharis, I., Hakam, M.S., dan Ruhana, I. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang).*Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, vol. 20, no. 1, 1-9.
- [27] Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- [28] Krisnawan, I.M.S., dan Djastuti, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional danKompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan KepuasanKerja Sabagai Variable Intervening Pada Karyawan PT.Sango Ceramics Indonesia.Diponegoro *Journal of Management*, Volume 10, Nomor 3, 1-10.
- [29] Locke, E.A. 1976.The Nature and Causes of Job Satisfaction. NewYork: JohnWiley and Sons.
- [30] Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- [31] Luthfi, T.W., dan Putri, V.W. (2021). Factors that Affect Employee Engagement in The Workplace.*Management Analysis Journal*, 10 (4), 400-409.
- [32] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [33] Mangkunegara, A.A.A.P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [34] Mardalis. 2008. Metodologi Peneitian: Suatu Pendekatan Proposal. Jakarta:Bumi Aksara.

-
- [35] Martiwi, R.T., Triyono., dan Mardalis, A. 2012. Faktor-faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan. *DAYA SAIN: Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No. 1, 44-52.
- [36] Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher.
- [37] Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- [38] Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- [39] Miner, John. B. 2005. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. First Edition. New York: Random House, Inc.
- [40] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [41] Munandar, A.S. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- [42] Munfaqiroh, S., Mauludin, H., dan Suhendar, A. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 1, 250-265.
- [43] Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personal: Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [44] Novianti, Rini. (2017). Peran mediasi motivasi kerja atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya). *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Volume II No. 3, Oktober 2017 ISSN 2502 - 3764
- [45] Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [46] Pambudi, Didit Setyo, Mochammad Djudi Mukzam, & Gunawan Eko Nurtjahjono. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 39, No 1
- [47] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [48] Raka, B.I.T., Yuesti, A., Landra, N. (2018). Effect of Motivation to Employee Performance which was Mediated by Work Satisfaction in PT Smailing Tour Denpasar. *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol 9 No 08, 20959-20973.
- [49] Rifai, A., dan Susanti, E. (2021). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on Employee Performance supported by Employee job satisfaction. (Empirical Study on Permanent Employees and Contracts BPJS Health Head Office). *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, Volume 4, Issue 12, 27-44.
- [50] Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- [51] Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.
- [52] Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [53] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [54] Sastrohadiwiryo, B.S. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

-
- [55] Sedarmayanti. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.
 - [56] Setiadi.(2013). Konsep dan praktek penulisan riset keperawatan. (Ed.2) Yogyakarta: Graha Ilmu.
 - [57] Setiawan, D. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Tohitindo Multi Craft Industries Krian. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen: JUMMA, 2(1), 1-8.
 - [58] Setiawan, Ivan Aries dan Imam Ghazali. 2006. Akuntansi Keperilaku Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
 - [59] Simamora, Henry. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
 - [60] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological). 36(2), pp. 111-147.
 - [61] Sudjarwo & Basrowi. (2009). Manajemen Penelitian Sosial. Bandung: Mandar Maju.
 - [62] Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
 - [63] Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 5, 566-572.
 - [64] Thoha, Miftah. 2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
 - [65] Timpe, A. Dale. 1999. Motivasi Pegawai. Terjemahan Susanto Budhi Dharma. Jakarta: Gramedia.
 - [66] Tobing, D.S.K., Syaiful, M. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office and Auction in East Java Province. International Journal of Business and Commerce, Vol. 5, No.06, 37-48.
 - [67] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
 - [68] Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. Journal of Information Technology Theory and Application. 11(2), pp. 5-40.
 - [69] Wirawan. 2013. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
 - [70] Wuradji. (2008). The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformatif. Yogyakarta: Gama Media.
 - [71] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Jakarta: Salemba Infotek.
 - [72] Yukl, Gary. 2013. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh. Jakarta: Indeks.
 - [73] Yuliati, Rochaida, E., dan Lestari, D. (2021). The Influence of Transformational Leadership and Training Transfer and Employee Involvement on Job Satisfaction and Employee Performance at the Port Authority and Port Authority of Class II Bontang. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 10 Issue 4, 11-18.
 - [74] Pambudi, Didit Setyo, Mochammad Djudi Mukzam, & Gunawan Eko Nurtjahjono. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 39, No 1.
 - [75] Novianti, Rini. (2017). Peran mediasi motivasi kerja atas kepemimpinan transformatif

terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai PT. MNC Skyvision Tbk. Cabang Surabaya).
Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi, Volume II No. 3, Oktober 2017 ISSN 2502 –
3764.