

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Lingkungan Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah

Apriyati^{1*}, Lelo Sintani², Achmad Syamsudin³, Yunikewaty⁴,
Usup Riassy Christa⁵, Robby Sambung⁶

^{1*} Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Palangka Raya, Indonesia
^{2,3,4,5,6} Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Palangka Raya, Indonesia
(Diterima 10-10-2022; Disetujui 09-11-2022)
E-mail: apriyatinarang77@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah eksplanasi (*explanatoryresearch*). Sampel penelitian ini berjumlah 97 orang. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan pendekatan *Partial least square* (SEM-PLS). Hasil temuan dalam penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian memberikan informasi bagi pembuat kebijakan, pemangku kepentingan dan manajemen untuk memperhatikan lingkungan kerja dan pengembangan SDM yang baik dan diartikulasikan dengan baik di organisasi.

Kata kunci: *Gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, pengembangan SDM, Kinerja Pegawai*

Abstract

This study aims to analyze the effect of leadership style, work environment, and human resource development on employee performance. The method used in this research is explanatory (research explanatory). The sample of this study amounted to 97 people. The data were analyzed using descriptive analysis and statistical inferential analysis of the Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial least squares approach (SEM-PLS). The findings in the study conclude that leadership style, work environment, and human resource development have a significant effect on employee performance at the General Bureau of the Regional Secretariat of Central Kalimantan Province. The work environment variable is the variable that has the greatest influence on employee performance. Research implications provide information for policy makers, stakeholders and management to pay attention to a good and well-articulated work environment and HR development in organizations.

Keywords: *Transformational leadership style, work environment, HR development, employee performance*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, setiap organisasi dituntut untuk memiliki manajemen yang baik. Suatu manajemen yang baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Efektivitas suatu organisasi dapat tercapai dengan baik sehingga mampu untuk memberikan pelayanan yang optimal. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dan memiliki peran yang besar dalam suatu organisasi. Salah satu peran penting yang harus ditekankan oleh suatu organisasi agar dapat mencapai tujuannya adalah dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja, kinerja berasal dari kata “*to perform*” artinya melakukan suatu kegiatan dan penyempurnaan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang

diharapkan, kinerja disebut juga dengan *performance*, atau sering dipergunakan dalam istilah yang umum yaitu prestasi, dalam bahasan Inggris yaitu kata "*achievement*". Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata "*to achieve*" yang berarti mencapai, maka dalam bahasa Indonesia sering dimaknai menjadi pencapaian atau apa yang dicapai, kinerja adalah merupakan upaya dari suatu tujuan tergantung pada hasil dari kegiatan yang dicapai Stuggard (2011). Sumber daya manusia telah dianggap sebagai faktor penting lain bagi organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mewujudkan target organisasi sejak munculnya dan prevalensi pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Welgrath., 2018). "Manusia" adalah dasar teoritis untuk menetapkan aset penting bagi suatu organisasi. Keberhasilan organisasi mungkin hasil dari kecerdasan dan kemauan pemimpin, keunggulan teknis dan inovasi, kualitas yang sangat baik atau reputasi yang terhormat, tetapi semua ini berhubungan dengan "manusia". Jadi sejak 1980, strategi manajemen sumber daya manusia telah menjadi isu penting yang muncul untuk manajemen sumber daya manusia (Terpstra dan Rozell, 2003; Huang, 2017). Di atas semua itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia tetap menganut prinsip pengambilan keputusan suatu strategi harus dilakukan sebelum strategi implementasi. Peranan sumberdaya manusia sangat penting dalam suatu organisasi, dewasa ini mengalami perubahan signifikan disebabkan terjadinya perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Peran pihak yang berkepentingan dapat berubah kalau lingkungan organisasi berevolusi dan berkembang, sehingga manajemen harus sensitif terhadap fakta tersebut, perubahan lingkungan akibat globalisasi, perkembangan teknologi informasi, demokrasi, pendidikan, kebebasan media massa, merupakan bagian pendorong kompleksitas lingkungan. Sumberdaya manusia menuntut organisasi untuk selalu memikirkan bagaimana cara beradaptasi agar mampu mengatasi perubahan lingkungan dalam melangsungkan kehidupannya. Untuk mengatasi perubahan lingkungan tersebut. Organisasi harus memiliki dukungan (*Supported*) sumberdaya manusia yang kompeten serta menganut nilai, profesional, terbuka dan fleksibel.

Kedudukan Biro Umum berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 01 Tahun 2020 tentang "Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah" "Biro Umum merupakan salah satu bagian yang berada di bawah Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah dalam menyelenggarakan asas desentralisasi, dekonsentrasi. Reformasi Birokrasi di segala bidang diperlukan sebagai upaya untuk mewujudkan *good governance* dan *clean governance* dalam penyelenggaraan tugas pemerintah, termasuk salah satu diantaranya reformasi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan wewenang yang luas kepada daerah dalam mengelola sumber daya daerah baik administrasi, institusi, maupun keuangan. sejauh ini Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah telah menyusun Rencana Strategis (RENSTRA) Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021 yang berpedoman pada Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2011 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021. Rencana kerja (RENJA) mempunyai fungsi yang sangat penting dalam sistem perencanaan daerah, karena menerjemahkan perencanaan strategi jangka menengah (RPJMD dan RENSTRA) ke dalam rencana, program, dan penganggaran tahunan. Renja menjembatani sinkronisasi, harmonisasi rencana strategis ke dalam langkah-langkah tahunan yang lebih kongkrit dan terukur. Dengan demikian RENJA merupakan pedoman bagi penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) dimana kebijakan umum RAPBD ditetapkan secara bersama antara DPRD dengan Pemerintah. Sesuai Peraturan Gubernur Nomor 1 Tahun 2020, Biro Umum mempunyai tugas penyiapan bahan kebijakan pemerintah daerah, bidang tugas Biro Umum menyusun bahan pembinaan dan petunjuk teknis ketatausahaan, kearsipan, kepegawaian, penatausahaan keuangan dan aset, verifikasi dan akuntansi, pelaksanaan urusan rumah tangga, serta pelengkapan dan pemeliharaan aset Biro Umum dan Sekretariat Daerah. Pengukuran kinerja Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah merupakan suatu metode untuk menilai capaian kinerja dalam satu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian indikator sasaran yang telah ditetapkan serta sebagai bentuk pertanggungjawaban Biro Umum kepada Gubernur Kalimantan Tengah atas pengelolaan anggaran dan pelaksanaan program kegiatan dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dari pengukuran pencapaian kinerja tersebut dapat dijelaskan bahwa pada sasaran strategi terpenuhnya fungsi ketatausahaan dan administrasi kantor lingkup setda secara profesional hanya mencapai

84,14%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai perlu ditingkatkan. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja adalah dengan meningkatkan peran pemimpin. Mengikuti perkembangan, tentang paradigma kepemimpinan, maka penulis membatasi pada pendekatan situasional dengan mengacu pada kepemimpinan transformasional. Salah satu alasan penulis membatasi pada sisi kepemimpinan transformasional ini karena pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membaca ciri dan karakter yang dipimpinnya. Karakter tersebut mengacu pada tingkat kematangan pengikut dilihat dari aspek keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, Sifat dari pemimpinnya, kepercayaan kepada pemimpin, komitmen dan upaya tugas, Kepuasan terhadap pemimpin dan pekerjaan (Yulk, 2011:13). Untuk menyesuaikan antara karakter pengikut dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin, maka penulis mengacu pada pendapat Luthans (2016), teori kepemimpinan moderen dikelompokkan ke dalam, (1) teori kepemimpinan transformasional, (2) teori kepemimpinan kharismatik, Kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks, dan merupakan gejala kemanusiaan yang universal (Bass,2011). Kepemimpinan juga merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Berkaitan dengan hal tersebut salah satu aspek yang perlu diperhatikan guna pembenahan, pembinaan secara terus menerus adalah peningkatan mutu pegawai dan memperbaiki metode kerja dengan menjamin agar para pegawai dapat melaksanakan tugas secara optimal, tanpa mengalami berbagai gangguan yang dapat mempengaruhi kinerja. Model kepemimpinan yang mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap pengikutnya dan membuat kinerja dari sejumlah organisasi menjadi sukses secara berkelanjutan adalah model kepemimpinan transformasional, model kepemimpinan ini bertujuan mendorong *extra effort* pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi sesuai dengan yang diharapkan (Bass, 2011)

Temuan penelitian yang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibuktikan Salman, *et al.* (2011), tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, temua penelitiannya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini didukung studi dilakukan Timothy (2011), melakukan studinya yang bertujuan untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu pembentuk kinerja pegawai terhadap kinerja, temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian juga studi dilakukan Riaz, *et al.* (2013), melakukan studinya untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, (yang terdiri dari dimensi idealis, motivasi inspirasi, pertimbangan individu, stumulus intelektual), temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Upaya peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh pemimpin saja, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain lingkungan kerja. Salah satu peran penting yang harus ditekankan oleh suatu organisasi agar dapat mencapai tujuannya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja baik lingkungan kerja secara fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Seperti persepsi dari para pegawai mengenai lingkungan kerja yang mereka dapatkan sehingga pegawai dapat memberikan penilaian yang berbeda atas segala aspek dari lingkungan kerja. Apabila persepsi yang ditunjukkan pegawai itu baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai itu baik pula karena dapat membuat para pegawai merasa lebih nyaman dan menyenangkan dengan keadaan lingkungan kerja yang baik, sedangkan apabila persepsi yang ditunjukkan pegawai buruk maka kinerja dari pegawai tersebut juga akan berkurang. Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Disini yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja ada dua macam yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedamaryanti (2011:21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan merupakan salah satu cara perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Pengembangan sumber daya manusia berusaha untuk memajukan

keragaman kompetensi pekerja dan mempromosikan filosofi kerja yang kuat dalam organisasi. Untuk memanfaatkan kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi secara teratur Otoo (2018). Pengembangan sumber daya manusia secara progresif mengembangkan SDM mengingat fakta bahwa anggapan manajemen konvensional hanya ada dua aset penting yakni uang dan waktu. Namun hal tersebut tidaklah benar, mengingat bahwa pengetahuan telah berkembang menjadi sumber daya yang tidak ternilai (Ford *et al.*, 2012). Membangun keunggulan kompetitif melalui orang-orang memerlukan pemikiran yang cermat untuk proses yang secara sempurna mempengaruhi sumber-sumber tersebut. Praktik pengembangan sumber daya manusia merupakan kebijakan yang tepat; program-program yang direncanakan dan dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, agar pegawai berfungsi secara efisien dan mencapai ekspektasi kinerja (Nilsson dan Ellstrom, 2012). Tomal dan Jones (2015) berpendapat bahwa kinerja organisasi merupakan hasil aktual atau keluaran dari suatu organisasi yang diukur terhadap keluaran yang diinginkan organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia telah dipelajari di berbagai industri di seluruh dunia. Namun demikian, studi yang relatif lebih sedikit ada pada pengembangan sumber daya manusia dalam layanan publik (Swain, 2013).

Organisasi membutuhkan pegawai yang potensial dan produktif agar dapat berfungsi (Ford *et al.*, 2012). Demikian juga pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah, bila ingin berfungsi efektif, membutuhkan pegawai yang tidak hanya bekerja sesuai dengan tugas pokoknya tetapi menyelesaikan pekerjaan dan melakukan hal-hal di luar deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.

Permasalahan yang akan diteliti dan dianalisis adalah: 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah? 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah? 3) Apakah pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan manusia terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. 2) Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja manusia terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. 3) Untuk mengukur dan menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.

METODE

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan, menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*, data dikumpulkan dalam satu waktu, sehingga penelitian ini juga termasuk *survey cross section*, data diperoleh dari pegawai yang bekerja di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Memakai perhitungan dengan metode statistic yaitu untuk menganalisis hubungan kausalitas antara variable gaya kepemimpinan (X1), Lingkungan kerja (X2), Dan Pengembangan SDM (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y), desain dalam penelitian ini, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara beberapa pegawai yang bekerja di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah yang berjumlah 128 Orang. Dengan data ketenagaan adalah sebagai berikut:

- Bidang Tata Usaha : 34orang
- Bidang RU : 36orang
- Bidang administrasiKeuanganDanKepegawaian : 37orang

- JabatanFungsional : 23orang
- Jumlah : 130orang

Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Stratified Random Sampling* yang merupakan bagian dari teknik *Probability Sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota / unsur yang tidak homogen dan berstrata secara porposional. (Sugiyono, 2017)

Sampel

Pengambilan sampel menggunakan metode sederhana, sampling acak atau prosedur sampling sistematis. Subyek yang diambil dari setiap strata dapat proporsional atau tidak proporsional dengan jumlah elemen dalam strata (Sekaran et al., 2016). Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Stratified Random Sampling* yang merupakan bagian dari teknik *Probability Sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota/ unsur yang tidak homogen dan berstrata secara porposional. (Sugiyono, 2017). Jumlah sampel yang diambil dengan teknik proposional sampel acak berstrata sebagai berikut:

Tabel 1. Sampel Acak Berstrata Proporsional

Bagian	Jumlah populasi	Responden 75% dari populasi
Bidang Tata Usaha	34	25
Bidang RU	36	27
Bidang administrasi Keuangan dan Kepegawaian	37	28
Jabatan Fungsional	23	17
Jumlah		97

Sumber: data diolah 2021

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 97 responden. Pemilihan 75% dari element merupakan hal yang dipilih untuk mendapatkan sampel yang mampu mewakili masing – masing strata (Sekaran et al., 2016). Setelah mendapatkan jumlah sampel sebanyak 97 responden, langkah berikutnya adalah memilih responden secara acak dari masing – masing element tersebut.

Variabel Penelitian

1. Variabel Kinerja Pegawai
2. Gaya kepemimpinan
3. Lingkungan kerja
4. Pengembangan SDM

Definisi Operasional Variabel

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya kepemimpinan transformasional	Pengaruh idealisme	1. Menunjukkan kekuatan dan kepercayaan diri dalam memimpin.	Bass (2009)
		2. Berorientasi pada masa depan dengan optimis	
	Motivasi inspirasional	Pentingnya menumbuhkan kepercayaan bahwa tujuan akan tercapai Mengutamakan kepentingan bersama	
	Pertimbangan individu	Pentingnya mengimpormasikan apa	

Lingkungan Kerja		yang harus dicapai dalam bekerja dengan antusias. Pimpinan selalu mempertimbangkan kebutuhan, dan aspirasi masing masing orang Penerangan Suhu udara Suara bising Penggunaan warna Keamanan kerja Hubungan pegawai	Nela (2014), Sedarmayanti (2011)
Pengembangan SDM	Pelatihan dan pengembangan	Pengetahuan dan keterampilan yang memadai dan relevan diperoleh melalui program pelatihan Alat bantu terkait pengetahuan dan keterampilan yang digunakan dalam program pelatihan sudah tersedia Kegiatan program pelatihan memenuhi kebutuhan pegawai	Otoo (2017)
	Penilaian kinerja	Sistem penilaian dalam organisasi berorientasi pada pertumbuhan dan perkembangan Penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan yang ditetapkan dan hasil yang dapat diukur	
	Pengembangan karir	Organisasi memberikan pembinaan untuk meningkatkan karir Organisasi mendukung strategi pengembangan individu pegawai	
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas	Menyelesaian pekerjaan dengan cara yang terbaik. Memberikan layanan yang terbaik bagi pihak terkait	Mathis dan Jackson, (2011:324) Miao (2011).
	Kuantitas	Menampilkan kinerja lebih baik dari yang dipersyaratkan. Menampilkan kinerja lebih baik dari yg diharapkan.	

Ketepatan waktu	Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Melaksanakan pekerjaan tepat waktu
-----------------	---

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini, merupakan data primer diperoleh dari responden yakni pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah yang berhubungan dengan penelitian ini. Data primer ini diperoleh dan bersumber dari responden melalui angket, untuk informasi kualitatif sebagian responden dijadikan informan dan dilakukan wawancara terkait variabel yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini, adalah menggunakan survey dengan *instrument* penelitian berupa angket yang disebar kepada responden. Dalam pengumpulan angket melalui proses, peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survey melalui instrument penelitian (angket) dan wawancara, meliputi:

1. Angket sebagai instrument penelitian, berisi beberapa item pernyataan yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris, serta informasi yang diperoleh pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah
2. Wawancara dilakukan untuk memenuhi informasi *kualitatif* dari responden dijadikan informan yang mendalam dari variabel-variabel penelitian dan responden penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Data yang diperoleh dari hasil distribusi instrument penelitian, secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, di-*screening* serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskripsi dan statistician ferensial yaitu *Partial Least Square* (PLS).

Analisis Deskriptif

Analisis statistic deskriptif digunakan untuk melengkapi deskripsi “fakta empiris” dari model konseptual yang telah diuji hipotesisnya dan untuk mendeskripsikan logika manajemen atas berbagai proses yang tersirat dalam hipotesis yang diuji serta dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekwensi jawaban responden dari hasil kuesioner. Zikmund *et al.* (2010) mengatakan bahwa statistic deskriptif adalah statistik yang meringkas dan menggambarkan data secara sederhana dan mudah dimengerti. Caranya adalah mengumpulkan data dari hasil jawaban responden, selanjutnya ditabulasi dalam table dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskripsi adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden (orang) beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun presentase.

Analisis Inferensial

Analisis statistic inferensial adalah statistik yang digunakan untuk memproyeksikan karakteristik dari sampel keseluruh populasi (Zikmund *et al.* 2010). Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini maka data dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Penggunaan *Partial Least Square* (PLS) dalam pengujian hubungan antar konstruk dengan beberapa alasan antara lain; **pertama** pada penelitian ini karena beberapa hubungan antar variable belum memiliki landasan teori yang kuat, baru berdasarkan proposisi. **Kedua**, olgaritma dalam PLS memungkinkan menggunakan analisis series *Ordinary Least Square* (OLS), sehingga efisiensi perhitungan olgaritma mampu mengestimasi model yang besar dan kompleks (Falk dan Miller, 1992). **Ketiga**, pada pendekatan PLS diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* adalah yang berguna untuk dijelaskan. **Keempat**, pendekatan untuk mengestimasi konstrulaten dianggap sebagai kombinasi linier dari indicator maka menghindari masalah indeterminasi dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor. Pengujian model empiris metode PLS dapat dilakukan sebagai berikut:

Evaluasi *Measurement (outer)* model dengan PLS

Pada analisis *measurement (outer) model* bertujuan untuk memperoleh variable manifest atau variable indicator baik bersifat reflektif ataupun formatif yang valid dan reliabel. Evaluasi validitas pada *outer* model dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Adapun criteria pengujian validitas untuk indicator reflektif adalah sebagai berikut (Sholihin and Ratmono 2013):

1. Untuk pengujian *convergent validity* dikatakan valid jika nilai estimasi *loading* dari indikator memiliki nilai diatas 0,50
2. Untuk pengujian criteria *discriminant validity* yaitu jika korelasi dimensi X dengan indikator lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indicator dimensi X dengan dimensi yang lainnya atau
3. Jika menggunakan AVE (*average variance extracted*), dengan cara membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap dimensi dengan korelasi antara dimensi dengan dimensi lainnya dalam model, dikatakan valid jika akar AVE untuk setiap dimensi lebih besar dari pada korelasi antara dimensi dan dimensi lainnya dalam model.

Sedangkan pengujian reliabilitas bertujuan untuk mendapatkan variable laten yang *reliable* dan criteria variable dikatakan *reliable* adalah jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,60 (Hair *et al.* 2014).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model yaitu model struktural yang menghubungkan antar variable laten. Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square untuk setiap variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural (inner model). Interpretasinya sama dengan interpretasi OLS pada regresi. Q^2 predictiv relevance untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa kurang memiliki predictive relevance.

Perhitungan Q-Square dapat dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana R_1^2 , R_2^2 , R_p^2 adalah R-Squervariabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memilikirentang $0 < Q^2 < 1$, dimanasemakinmendekati 1 berarti model tersebut semakin baik.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antara variable independen dan variable dependen. Pengujian ini dilakukan dengan cara analisis regresi berganda atas model yang telah dibuat. Hasil korelasi antar konstruk diukur dengan melihat analisis regresi berganda dan tingkat signifikannya yang kemudian dibandingkan dengan hipotesis penelitian yang terdapat pada bab 2. Suatu hipotesis dapat di terima atau harus di tolak secara statistik dapat dihitung melalui tingkat signifikansinya. Biasanya tingkat signifikansi ditentukan sebanyak 10%, 5%, dan 1%. Tingkat signifikansi yang dipilih sebesar 10% maka tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan 0,10 untuk menolak suatu hipotesis dalam penelitian ini ada kemungkinan mengambil keputusan yang salah sebesar 5%. Berikut ini yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yaitu:

p-value $\geq 0,5$, maka H_0 diterima

p-value $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan wewenang yang luas kepada daerah dalam mengelola sumber daya daerah, baik administrasi, institusi maupun keuangan. Oleh karena itu perencanaan pembangunan (*development planning*) adalah aspek yang penting dalam pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi. Melihat perencanaan pembangunan daerah Provinsi Kalimantan Tengah yang diatur dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah yang dijabarkan lebih lanjut dalam Permendagri 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan

Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah. Sesuai dengan ketentuan tersebut, maka dokumen rencana pembangunan yang disusun oleh pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

- a. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD)
- b. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)
- c. Rencana Pembangunan Tahunan/Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD)
- d. Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra SKPD)
- e. Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD).

Sejauh ini Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah telah menyusun Rancangan RENSTRA Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021 yang berpedoman pada Perda Nomor 1 Tahun 2011 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021. Untuk operasional rencana program dan kegiatan tahunan sebagaimana tertuang dalam Rancangan Renstra Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2016-2021, perlu disusun Rencana Kerja (RENJA) Tahun 2021 Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah. Penyusunan RENJA Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2021 memperhatikan beberapa unsur pokok yaitu:

- a. Masalah atau kendala apa saja yang dihadapi dan sumber daya yang bagaimana akan digunakan serta dimana pengalokasiannya;
- b. Tujuan apa saja yang dikehendaki;
- c. Sasaran dan prioritas apa untuk mewujudkannya, serta
- d. Kebijakan apa untuk melaksanakannya serta seksi pelaksana.

Pembahasan
Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan terhadap 97 orang responden yang terpilih sebagai sampel. Berdasarkan kuesioner yang disebarkan sebanyak 97 eksemplar (buah) telah diisi dan terkumpul semua dan dapat digunakan sebagai data penelitian. Caranya memberikan kuesioner kepada anggota populasi yang dipilih sebagai responden yang dianggap mampu memberikan informasi terkait dengan variable dan indicator penelitian. Adapun karakteristik responden diperinci menurut jenis kelamin dan tingkat pendidikan yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden		Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1. Jenis kelamin	a. Laki-Laki	60	62%
	b. Perempuan	37	38%
	Jumlah	97	100
2. Umur	a. 22 – 29 tahun	17	17%
	b. 30 – 37 tahun	24	25%
	c. 38 – 45 tahun	27	28%
	d. 46 – 55 tahun	22	23%
	e. Di atas 55 tahun	7	7%
	Jumlah	97	100
4. Tingkat Pendidikan (tamatan)	a. SMU/Sederajat	20	21%
	b. Diploma	27	28%
	c. Sarjana	44	45%
	d. Pascasarjana	6	6%

Jumlah	97	100
--------	----	-----

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 60 orang (62%) dan perempuan 37 orang (38%). Berdasarkan umur mayoritas responden berusia antara 38-45 tahun dengan jumlah 27 orang (28%), menyusul usia antara 30-37 tahun sebanyak 24 orang (25%), 46-55 tahun 22 orang (23%), usia antara 22-29 tahun sebanyak 17 orang (17%) dan sisanya berusia 55 tahun dan ke atasnya 7 orang (7%). Secara umum responden penelitian ini berumur antara 30-50 tahun (64,3%). Artinya para pegawai diharapkan mempunyai kemampuan fisik untuk bekerja dan memiliki potensi berpikir dan bertindak secara efektif dalam bekerja dan menjalankan tugas secara efektif sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Kemudian karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan formal yang ditamatkan mayoritas adalah tamatan sarjana 44 orang (45%) menyusul responden yang tingkat pendidikannya tamatdiploma 27 orang (28%), tamat SMU/Sederajat 20 orang (21%), danpascasarjana 6 orang (6%),.

Karakteristik responden dilihat dari tingkat pendidikan menunjukkan bahwa responden merupakan golongan responden yang berpendidikan tinggi. Karena itu dengan pendidikan tinggi yang dimiliki diharapkan mempunyai kemampuan keterampilan menyelesaikan tugas yang diembannya, mengadopsi teknologi dan informasi baru dalam proses produksi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

Berdasarkan tingkat pendidikan dan usia yang dimiliki masing-masing responden diharapkan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian ini mempunyai tingkat pemahaman dan pengetahuan yang memadai untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam instrumen penelitian. Dengan demikian informasi yang diperoleh peneliti dari responden merupakan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel bertujuan untuk menginterpretasikan makna masing-masing variabel penelitian, indikator variabel dan item pernyataan penelitian berdasarkan distribusi frekuensi, persentase dan Rerata (mean) jawaban responden. Berdasarkan skala pengukuran data yang digunakan (*Likert*), rentang skala pernyataan responden di mulai dari satu sampai lima yang artinya dimulai dari sangat tidak baik/setuju sampai sangat baik/setuju. Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari: gaya kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja(X2), pengembangan SDM (X3), dan Kinerja(Y), Deskripsi setiap indikator dan variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Pengujian variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dalam studi ini difokuskan pada interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Pengukuran gaya kepemimpinan transformasionalmeliputitiga indikator, dari ketiga indikator tersebut dikembangkan dalam enam item pernyataan.Rekapitulasi hasil analisis deskripsi variabel gaya kepemimpinan transformasionalpada masing-masing iitem variabel disajikan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Variabel	Item (Butir)	Skor jawaban responden					Rerata (Mean)
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	
		f	f	f	f	f	
X1	X1.1	-	-	5	38	54	4,50
	X1.2	-	1	5	41	50	4,44
	X1.3	-	-	7	41	49	4,43
	X1.4	-	-	9	51	37	4,28
	X1.5	1	9	19	48	28	3,79
	X1.6	-	1	17	53	26	4,07
Rerata variable gaya kepemimpinan transformasional							4,25

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 4,25 artinya sebagian besar responden pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah menyatakan penerapan gaya kepemimpinan transformasional sudah masuk pada kategori baik (setuju). Jika dicermati dari kondisi lapangan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan persepsi responden yang diukur melalui enam indikator secara keseluruhan telah diterapkan pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah dan mendapat tanggapan yang beragam dari responden.

2. Lingkungan kerja (X2)

Lingkungan kerjamerupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok (Sedarmayanti, 2011:2). Rekapitulasi hasil analisis deskripsi variabel lingkungan kerjapada masing-masing indikator variabel disajikan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Variabel	Item (Butir)	Skor jawaban responden					Rerata (Mean)
		STS (1) f	TS (2) f	N (3) f	S (4) f	SS (5) f	
X2	X2.1	-	-	13	58	26	4,13
	X2.2	-	2	9	45	41	4,28
	X2.3	-	-	8	47	42	4,35
	X2.4	-	1	14	46	37	4,22
	X2.5	-	2	12	40	43	4,27
	X2.6	-	1	13	38	45	4,39
Rerata indikator lingkungan kerja							4,27

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel lingkungan kerja adalah sebesar 4,27 artinya sebagian besar responden pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah menyatakan lingkungan kerja sudah masuk pada kategori setuju. Jika dicermati dari kondisi lapangan yang ada, lingkungan kerja berdasarkan persepsi responden yang diukur melalui enam indikator: dimensi penchayaan, dimensi warna, dimensi suara, dan dimensi udara secara keseluruhan mendapat penilaian baik menurut responden pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah.

3. Pengembangan SDM (X3)

Pengujian variabel pengembangan SDM (X3) dalam studi ini difokuskan Pengembangan SDM (*development personnel*) pada dasarnya adalah kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi dan sekaligus dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi. Rekapitulasi hasil analisis deskripsi variabel pengembangan SDM pada masing-masing indikator variabel disajikan pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6. Deskripsi Variabel Pengembangan SDM (X3)

Variabel	Item (Butir)	Skor jawaban responden					Rerata (Mean)
		STS (1) f	TS (2) f	N (3) f	S (4) f	SS (5) f	
X3	X3.1	10	25	6	43	13	3,24
	X3.2	7	20	23	30	17	3,30
	X3.3	3	24	25	19	26	3,42
	X3.4	7	23	24	31	12	3,18
	X3.5	5	16	21	32	23	3,53
	X3.6	4	10	35	30	18	3,49

X3.7	-	8	7	46	36	4,13
Rerata indikator pengembangan SDM (X3)						3,47

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel pengembangan SDM adalah sebesar 3,47 dengan interpretasi sangat baik. Artinya sebagian besar responden pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah menyatakan penerapan pengembangan SDM sudah masuk pada kategori cukup. Jika dicermati dari kondisi lapangan yang ada, pengembangan SDM berdasarkan persepsi responden telah diterapkan dan perlu ditingkatkan lagi.

Kinerja Pegawai (Y)

Pengukuran variabel kinerja pegawai menggunakan tiga indikator, yaitu Kualitas kerja, kuantitas kerja, dan keinginan pegawai. Pernyataan yang diajukan dalam variabel ini terdiri dari sembilan item pernyataan. Rekapitulasi data deskriptif untuk setiap indikator variabel kinerja pegawai dan item pernyataan responden dapat ditampilkan pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja pegawai (Y)

Variabel	Item (Butir)	Skor jawaban responden					Rerata (Mean)
		STS (1) f	TS (2) f	N (3) f	S (4) f	SS (5) f	
Y	Y.1	-	-	18	40	39	4,21
	Y.2	-	-	16	43	38	4,22
	Y.3	-	-	10	48	39	4,29
	Y.4	-	1	15	41	40	4,23
	Y.5	-	1	18	42	36	4,16
	Y.6	-	2	17	37	41	4,20
Rerata Indikator Kinerja pegawai						4,21	

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel kinerja pegawai adalah sebesar 4,21 artinya sebagian besar responden pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah menyatakan kinerja pegawai sudah masuk pada kategori sangat baik. Jika dicermati dari kondisi lapangan yang ada, kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden yang diukur melalui tiga indikator: Kualitas kerja, kuantitas kerja, dan keinginan pegawai secara keseluruhan telah diterapkan dengan baik pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah.

Analisis Model Penelitian dengan Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan program SmartPLS dalam melakukan pengujian model penelitian. Evaluasi model persamaan struktural dilakukan melalui pengolahan data penelitian. Terdapat dua tahapan dalam analisis menggunakan PLS pada penelitian ini yakni:

1. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria pengujian *outer model* diantaranya: *discriminant validity*, *convergent validity*, dan *composite reliability*.
2. Menilai model struktural atau *inner model* guna melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Pengujian *inner model* dengan PLS dilakukan melalui *resampling bootstrap*.

Berikut akan disajikan hasil pengujian dan pengolahan data penelitian menggunakan metode PLS dengan program SmartPLS 3.0.

a) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran diuji dengan tujuan guna menilai variabel indikator yang merefleksikan sebuah konstruk (variabel laten). Secara empiris analisis ini bertujuan memvalidasi model dan reliabilitas konstruk yang mencerminkan parameter-parameter pada indikator serta variabel laten yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris.

Pengukuran dalam evaluasi model pengukuran indikator reflektif menggunakan validitas *convergent*, *validitas discriminant* dan reliabilitas. Berikut akan disajikan hasil evaluasi model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas item, indikator serta konstruk (variabel laten) penelitian.

1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen dari semua variabel dengan indikator reflektif akan dievaluasi dari nilai loading factor (*outer loading*) dari tiap item indikator konstruk. Tabel 8 menyajikan nilai *outer loading* dari hasil pengolahan pada SmartPLS untuk indikator yang bersifat reflektif. Pengujian dilakukan melalui dua kali menjalankan program karena terdapat beberapa item indikator yang nilainya dibawah nilai yang disyaratkan.

Tabel 8. *Outer Loading* Setiap Item dari Indikator

variabel	Item	Pengujian I	Pengujian II
Gaya kepemimpinan transformasional	X1.1	0,520	-
	X1.2	0,656	0,769
	X1.3	0,668	0,753
	X1.4	0,828	0,917
	X1.5	0,546	-
	X1.6	0,500	-
Lingkungan kerja	X2.1	0,232	-
	X2.2	0,146	-
	X2.3	0,125	-
	X2.4	0,905	0,910
	X2.5	0,930	0,936
	X2.6	0,918	0,919
Pengembangan SDM	X3.1	0,898	0,920
	X3.2	0,811	0,901
	X3.3	0,450	-
	X3.4	0,613	0,630
	X3.5	0,504	-
	X3.6	0,491	-
	X3.7	0,492	-
Kinerja pegawai	Y.1	0,901	0,901
	Y.2	0,886	0,886
	Y.3	0,877	0,877
	Y.4	0,910	0,910
	Y.5	0,907	0,907
	Y.6	0,764	0,764

Pengujian pertama menunjukkan nilai *outer loading* tidak semua item indikator memiliki nilai >0,60 (syarat uji validitas konvergen untuk penelitian *exploratory*), item indikator gaya kepemimpinan transformasional(X1.1, X1.5 dan X1.6), lingkungan kerja (X2.1 X2.2 dan X2.3) pengembangan SDM (X3.3, X3.5, X3.6 dan X3.7). Dengan demikian indikator ini harus dihilangkan, kemudian dilakukan pengujian kembali. Berdasarkan nilai *outer loading* yang disajikan pada Tabel 5.5 tersebut terlihat nilai *loading factor* semua indikator konstruk reflektif adalah >0,60 yang berarti semua indikator konstruk adalah valid.

Pengujian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE variabel penelitian. Nilai AVE disajikan pada Tabel 9 dan dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel dengan indikator reflektif menunjukkan nilai >0,50 yang berarti valid konvergen

Tabel 9. Nilai AVE

Variabel	AVE
Gaya kepemimpinan transformasional	0,666
Kinerja Pegawai	0,766
Lingkungan kerja	0,850
Pengembangan SDM	0,685

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji dengan cara membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Nilai korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE

Indikator	GK. transformasional	Kinerja pegawai	Lingkungan kerja	Pengembangan SDM
GK. transformasional	0,818			
Kinerja Pegawai	0,108	0,875		
Lingkungan kerja	0,118	0,907	0,922	
Pengembangan SDM	0,168	0,151	0,116	0,828

Pada tabel 10 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (dicetak tebal) untuk masing-masing konstruk lebih besar dari nilai korelasinya, sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

3) Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk yang membentuknya.

Tabel 11. Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

Indicator/variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>composite reliability</i>
GK. transformasional	0,769	0,856
Kinerja Pegawai	0,938	0,951
Lingkungan kerja	0,911	0,944
Pengembangan SDM	0,773	0,864

Pada Tabel 11 dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* serta *composite reliability* dari variabel penelitian dengan indikator reflektif. Nilai tersebut bernilai >0,60 Sesuai dengan *rule of thumb* maka semua variabel laten dengan indikator reflektif memiliki reliabilitas komposit yang baik pada penelitian yang bersifat *exploratory research* (Hair et al. 2014).

Dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak digunakan dalam pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, pengembangan SDM, dan kinerja pegawai.

b) Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Melakukan evaluasi model struktural dengan PLS, dimulai dengan menilai *goodness of fit* model. Pemeriksaan *goodness of fit* dilakukan dengan melihat nilai *RSquare* hasil uji dan menghitung nilai *Q² predictive* relevance model structural tersebut. *Q² predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model.

Evaluasi model struktural juga bertujuan untuk melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antar variabel laten. Koefisien jalur hubungan ini akan dinilai dari *T-Statistic* yang dihasilkannya sehingga dapat digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antar variabel. Signifikansi hubungan antar variabel digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

1) Pemeriksaan *Goodness of Fit*

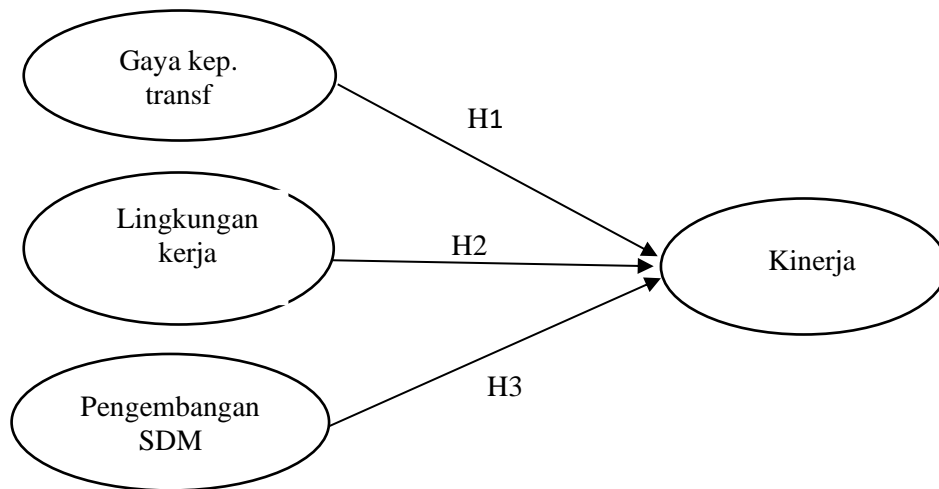
Model Goodness of Fit dievaluasi berdasarkan nilai Q^2 *predictive relevance* yang dihitung dari nilai *R-Square model*. Adapun koefisien determinasi (R^2) = 0,822 atau 82,2 persen. Hal ini dapat diartikan bahwa model dapat menjelaskan fenomena kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah dikaitkan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, pengembangan SDM sebesar 82,2 persen, sisanya 17,8 persen dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam model. Dari pengujian ini model dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang baik. Setelah pengujian *goodness of fit* ini model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Model struktural siap digunakan dalam evaluasi hipotesis penelitian setelah dilakukan pengujian model pengukuran atau *outer model* (guna melihat validitas dan reliabilitas) serta *goodness of fit* dari model struktural. Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini. Hipotesis penelitian akan diuji dengan melihat koefisien jalur hubungan antar variabel laten. Dari output model PLS pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan *t-statistic* (titik kritis) hasil pengujian.

Hasil analisis data secara lengkap dapat dilihat pada output model PLS di Lampiran 3. Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, pengujian hipotesis dan model hubungan antar variabel dilakukan pengujian koefisien jalur. Pengujian koefisien jalur pada penelitian ini menguji hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, pengembangan SDM, dan kinerja pegawai. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa terdapat satu hubungan yang tidak signifikan. Sesuai dengan *rule of thumb* pengujian model struktural, dimana hubungan antar variabel yang dianggap memiliki pengaruh yang signifikan adalah dengan nilai *t-statistik* > 1,96 pada $\alpha = 0,05$. Hasil ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Gambar 1. Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung



Selengkapnya pada tabel berikut akan ditampilkan hasil pengujian hubungan antar variabel dan hipotesis yang terkait hubungan tersebut.

Tabel 12. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	variabel	original sampel	T statistic	P Value*)	Ket.
H1	Gaya kep. transformasional → Kinerja pegawai	0,028	0,216	0,829	Tidak signifikan
H2	Lingkungan kerja → Kinerja pegawai	0,569	4,045	0,000	signifikan
H3	Pengembangan SDM → Kinerja pegawai	0,333	2,425	0,016	signifikan

*) signifikan pada $\alpha = 0,05$

Tabel 12 terlihat bahwa dua dari tiga hipotesis dapat dibuktikan secara empiris (diterima). Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut.

H1: Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan melihat nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,028 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 0,216 ($<1,96$) dan Pvalue 0,829 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti **tidak signifikan**. Hasil pengujian menunjukkan tidak terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis yang menyatakan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan terhadap gaya kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai.

H2: Pengaruh lingkungan kerjaterhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian pengaruh lingkungan kerjaakan meningkatkan kinerja pegawai dapat dibuktikan dengan melihat nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,569dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 4,045 ($>1,96$) atau Pvalue 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti **signifikan**. Hasil pengujian menunjukkan terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis yang menyatakan semakin baik persepsi pegawai terhadap lingkungan kerjaakan meningkatkan kinerja pegawai. Nilai koefisien jalur positif, berarti hubungan antara lingkungan kerjadengan kinerja pegawai memiliki hubungan yang searah. Hubungan searah berarti jika persepsi pegawai mengenai lingkungan kerja meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

H3: Pengaruh pengembangan SDMterhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis ini. Nilai koefisien jalur hubungan antara variabel pengembangan SDMterhadap kinerja pegawai sebesar 0,333 dengan nilai t-statistik 2,425 ($>1,96$) dan Pvalue sebesar 0,016 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti signifikan. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan hubungan ini searah. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat pengembangan SDMmaka akan meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis maka diuraikan pembahasan dan penalaran mengenai masing - masing variabel berdasarkan hubungan kausal masing - masing variabel laten. Pembahasan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai kajian teori dan penelitian empiris sebelumnya.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5 10 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah tidak signifikan. Artinya hipotesis pertamatidak dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasionaltidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang

bersifat transformasional yang tentunya berperan dalam membangun kolaborasi antara pemimpin dan bawahan belum mampu menghasilkan kinerja secara signifikan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya. Diantaranya adalah Wang *et al.* (2010) yang menjelaskan bahwa Gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional dalam perusahaan memiliki dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja. Penelitian tersebut didukung oleh Kim *et al.* (2013) studi pada 65 organisasi manufaktur dari berbagai sektor di Korea Selatan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan secara transaksional maupun transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun demikian ada beberapa penelitian lain yang hasilnya senada dengan hasil penelitian ini yakni kajian penelitian Obiwuru (2015) yang menyatakan bahwa tidak semua perusahaan cocok menggunakan jenis gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional cenderung negatif karena bawahan tidak menginginkan pemimpin yang terlalu idealis dan memaksa bawahan mencapai visi dan misi yang terlalu sulit untuk dicapai. Ojokuku (2012) juga menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang sederhana namun visioner lebih baik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang sifatnya terlalu rumit untuk dipahami oleh bawahan. Dengan didukung berbagai hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak serta merta dibangun oleh gaya kepemimpinan yang melibatkan aspek manajemen sumber daya manusia. Perlu faktor yang lebih kuat untuk membangun kinerja pegawai yang cakupan konteksnya jauh lebih luas lagi.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5 10 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja adalah signifikan. Artinya hipotesis kedua dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dikemukakan Kartono, dkk (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Dilain pihak, Yusuf Riza, dkk(2020) dan Stepanus (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari lingkungan kerjaterhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil observasi dilapangan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada lingkungan Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah, hal ini bermakna bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif merupakan dambaan setiap pegawai. Pegawai merasa nyaman dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Dari hasil jawaban berdasarkan persepsi responden bahwa lingkungan kerja pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah berada dalam katagori baik dan sebagian besar responden sudah merasa nyaman dan kondusif. Dengan demikian, peningkatan lingkungan kerja berdampak secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5 10 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pengaruh variabel pengembangan SDM terhadap kinerja adalah signifikan. Artinya hipotesis ketiga dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini mengungkapkan hasil empiris penting yang memberikan kontribusi signifikan untuk memperjelas pertanyaan tentang pengaruh Pengembangan SDM pada kinerja pegawai. Hasil dikonfirmasi dengan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerjapegawai. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian lain yang menemukan bahwa pengembangan SDM meningkatkan keahlian dan kompetensi pegawai yang secara berurutan, meningkatkan efisiensi dan kinerja mereka (Chang *et al.*, 2011).

Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoretis

Temuan penelitian ini mendukung perdebatan dalam literatur tentang masalah peningkatan kompetensi pegawai yang disarankan oleh Levenson (2005) dan Palan (2005) tentang penelitian lebih lanjut yang diperlukan dalam industri perhotelan. Lingkungan kerja dan pengembangan SDM memainkan peran penting dalam segala bidang kehidupan; meskipun demikian, relevansinya banyak terlihat dalam lingkup

pelayanan publik. Pelayanan publik dipandang sebagai pelayan rakyat, dan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif merupakan tantangan utama yang dihadapi organisasi (Huang, 2017).

2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini mengarah pada pertimbangan serangkaian implikasi bagi organisasi pelayanan publik. Direkomendasikan bagi pembuat kebijakan, pemangku kepentingan dan manajemen untuk memperhatikan lingkungan kerja dan pengembangan SDM yang baik dan diartikulasikan dengan baik di organisasi. Pengembangan SDM yang diungkapkan dalam penelitian ini merupakan penentu mendasar bagi pekerja untuk mengembangkan kompetensi yang secara signifikan meningkatkan kinerja Nilsson dan Ellstrom, 2012. Sejalan dengan itu, Shih et al. (2016) menegaskan bahwa praktik ini membantu meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai untuk menghasilkan peningkatan produktivitas dan kinerja. Stuggard (2011). sependapat dengan pandangan ini ketika mereka mengusulkan bahwa organisasi harus merancang dan menerapkan pengembangan SDM untuk memungkinkan orang bekerja secara efektif dan mencapai ekspektasi kinerja melalui peningkatan kompetensi individu.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terkait dengan peran gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Semakin tinggi kompetensi dari kepemimpinan transformasional maka semakin mampu mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai
2. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif mampu meningkatkan kinerja pegawai
3. Sumber Daya manusia, yang dikembangkan dengan baik serta mampu meningkatkan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan tercapainya kinerja bidang kerja masing-masing.

Saran

1. Bagi pegawai dan staf Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah, peran perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda agar mampu menghasilkan suatu tatanan nilai yang terkendali oleh adanya pemimpin yang mampu memberdayakan pegawai dalam suatu system hingga berdampak pada kinerja pegawai. Mengingat peran gaya kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai
2. Lingkungan kerja yang ada pada Biro Umum Setda Provinsi Kalimantan Tengah dinilai sudah baik dan akan lebih baik lagi apabila lingkungan kerja ditingkatkan lagi. Mengingat bahwa lingkungan kerja merupakan pendorong atau penyemangat pegawai agar dapat bekerja lebih giat dalam rangka meningkatkan kinerja.
3. Setiap pengembangan SDM hendaknya merupakan hasil dari proses belajar yang kreatif dan perlu disertai oleh budaya dan kepemimpinan yang memiliki empati dan keterlibatan kuat sehingga mampu mengurangi gap visi, misi dan tujuan strategic organisasi dengan kebijakan dan pengembangan SDM yang diterapkan.
4. Bagi akademisi dan peneliti dimungkinkan untuk menyempurnakan penelitian ini dengan cara menerapkan kombinasi metode penelitian kuantitatif dan kualitatif yang lebih variatif. Dibutuhkan sebuah studi longitudinal yang menggabungkan data-data sekunder historis dan studi berbasis data primer yang juga multi waktu atau periode sehingga memungkinkan menangkap dinamika perubahan lingkungan internal organisasi termasuk perubahan manajemen SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnol, CA dan C Boshoff. 2011. The Challenge of Motivating TOP Management, a need satisfaction perspective, *journal of industrial Psychology*, vol 27 no 1, pp 39-42
- Anthony, P.A., Perrewe, P.L. and Kacmar, K.M. 1993. *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.

- Armstrong, M. dan Baron, A. 2014. *Manajemen Kinerja - Realitas Baru*. London: Institute of Personal and Organizational Development. Ambar Teguh
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi II, Rineka Cipta.
- Arnol, CA dan C Boshoff. 2011. The Challenge of Motivating TOP Management, a need satisfaction perspective, *Journal of Industrial Psychology*, vol 27 no 1, pp 39-42
- Atmosoeparto, Kisdarto. 2011. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Bass, B.M. 2011. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. New York: Simon and Schuster
- Beaumont, P.B. 1993. *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*, Sage Publications, London.
- Chirumbolo, Antonio & Alessandra Areni. 2005. The influence of job insecurity on job performance: the moderating effect of work attitudes, *Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), pp:65-72
- Christopher Giovanni Tarigan, M. Arif Nasution. 2014. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Binjai *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 2 (2): 146-153
- Dessler, Gary. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid Kedua, Penerbit PT. Prenhallindo: Jakarta.
- Dyer, L. and Holder, G. 1988. "Toward a strategic perspective of human resource management", in Dyer, L. (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, ASPA BNA *Handbook of Human Resource Management*, Vol. I, Bureau of National Affairs, Washington, DC
- Eddy Supriyatna, Rita Widjaja. 2020. Pengaruh Strategi Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*/Volume 4/No.2/ Maret - 2020: 63-68
- Fiedler, George. 2008. *Performance and Management*. Published by Harper T and Row, New York
- Ford, R.C. Sturman, M. C. and Heaton, C.P. 2012. *Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience*, Delmar, Cengage Learning, Clifton Park, NY
- Husein Umar. 2011. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Huang TC. 1997. Research on Relationship of Human Resources Management Strategy and Organizational Performance-Validation of Contingency Perspective in Taiwanese Enterprises. *Hong Kong J. Bus. Manage.*, 15: 79-100.
- Luthans. 2016. *Manajemen Personal and Organizational dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, Cetakan Ketujuh, BPFE, Yogyakarta
- Mamduh, M. Hanafi. 1997. *Manajemen*, Cetakan Pertama, Penerbit UPP AMK YKPN, Yogyakarta.
- Mohyi, Ahmad. 2005. *Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang: CV. Cahaya Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kedua, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Mathis dan Jackson. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta.
- Nawawi, H. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis dan Kompetitif*. Cetakan Keempat, Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nela Pima Rahmawanti Bambang Swasto Arik Prasetya Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 8 No. 2 Maret 2014
- Northouse, P.G. (2001) *Leadership: Theory and Practices* (2nd ed). Thousand Oaks, CA Sage Publication
- Nilsson, S. and Ellstrom, P.E. 2012. "Employability and talent management: challenges for HRD practices", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, pp. 26-45.
- Otoo Frank Nana Kweku, Mridula Mishra. 2018. "Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies", *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 Issue: 7/8, pp. 435-454
- Robbin, Stephen P. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Raja. 2011. *Transformational Leadership Styles and Employee Performance*, Sector public and private

- Riaz, Ramzan, Ishaq, Akram, Karim. 2013. Transformational Leadership and Employees Career Salience; an Empirical Study Conducted on Banks of Pakistan, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 8 [Special Issue - April 2012] 153
- Rivai Veithzal, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Refika Aditama, Bandung
- Stuggart, TG. 2011. Organization performance in Behavior, *Administration Science Quarterly*, Junihal 91-96. *Administration Science Quarterly*, Juni, hal 91-96
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987b. "Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practice", *Human Resource Planning*, Vol. 10, pp. 441-55
- Stewart, G & Brown L. 2011. *Human Resource Management Linking Strategy to Practice*, Wiley.
- Salman, Zahid, Riaz, Adnan, Saifullah, Muhammad and Rasid, Majed. 2011. Leadership Styles and Employess Performance (A Case Studi of Shakarganj Mills Limited Jhang Pakistan). *Interdisciplinary Jornal of Comtemporary Research in Business*. October, Vol 3, No 6
- Swain, M. 2013. Cosmopolitanism and tourism, paper presented at the International Academy for the Study of Tourism, Savonlinna, 3-5 July.
- Terpstra DE, Rozell EJ. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Pers. Psychol.*, 46: 27-48.
- Timothy. 2011. Effects of Leadership style on Organization performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol. 1 No 7 (100-111) october-2011
- Tomal, D.R. and Jones, K.J. 2015. "A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry", *The Coastal Business Journal*, Vol.14 No.1, pp.13-25.
- Tung-Chun Huang. 2001. "The effects of linkage between business and human resource management strategies", *Personnel Review*, Vol. 30 Iss 2 pp. 132 – 151
- Vroom., *Work and Motivation*. 2009. (New York: John Wiley & Son, Inc., 1964), dikutip tidak langsung oleh Malayu S.P. Hasibuan., *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Wang Fu-Jin, Shieh Chich-Jen, Tang Mei-Ling. 2010. Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management* Vol. 4(18), pp. 3924-3936
- Welgrath. 2008. Affect of Competence, Culture and Leadership toward Performance. <http://www.publishingliteratur.com>
- Yukl, G. 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* Ed. 5 (terjemahan Budi Suprianto). Jakarta: Indeks