

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya)

Suwandy^{1*}, Yunikewaty², Achmad Syamsudin³

¹ Magister Sains Manajemen FEB UPR

² Magister Sains Manajemen FEB UPR

³ Magister Sains Manajemen FEB UPR

* Correspondence author: suwandyupr@yahoo.co.id ; Tel.: +628XXXXXXXXXX

Abstract: *This study aims to analyze the effect of leadership style on employee performance through HR strategy as an intervening variable. The method used in this research is explanatory research. The sample of this research is 63 people. Data were analyzed using descriptive analysis and inferential statistical analysis using the Structural Equation Modeling (SEM) model using the Partial Least Squares (SEM-PLS) approach. The results of the study concluded that leadership style does not directly affect employee performance, but through HR strategy, leadership style influences employee performance. In this connection HR strategy is a full mediation variable. The implications of this research illustrate that transformational leadership styles are more effective in developing HR strategies within the Rectorate of Palangka Raya University.*

Keywords: *leadership style, HR strategy, performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui strategi SDM sebagai variabel *intervening*. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah eksplanasi (*research explanatory*). Sampel penelitian ini berjumlah 63 orang. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial model Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan pendekatan Partial least square (SEM-PLS). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun dengan melalui strategi SDM, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam hubungan ini strategi SDM merupakan variable mediasi penuh (*full mediation*) Implikasi penelitian ini memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mengembangkan strategi SDM di lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya, Oleh karena itu, pimpinan, agar bisa meningkatkan kompetensi gaya kepemimpinan transformasional tersebut.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, strategi SDM, kinerja

1. Pendahuluan

Manusia merupakan aset utama dalam organisasi, sehingga sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dan dimanfaatkan secara seimbang dan manusiawi. Mangkunegara (2017) mengatakan bahwa sudah merupakan hal yang umum SDM merupakan aset terbesar bagi organisasi. Sedangkan Wang (2017) mendefinisikan SDM mengacu pada kemampuan pekerja yang mempromosikan pembangunan ekonomi dan sosial secara keseluruhan, termasuk kemampuan kerja intelektual dan kerja fisik. SDM bukan berarti hanya merujuk kepada manusianya saja tetapi kemampuan si karyawan tersebut, Perlu dicatat bahwa 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 (Ainanur & Tirtayasa 2018). "Manusia" adalah dasar teoretis untuk menetapkan aset penting bagi suatu organisasi. Keberhasilan banyak organisasi mungkin hasil dari kecerdasan dan kemauan kepemimpinan, keunggulan teknis dan inovasi, kualitas yang sangat baik atau reputasi terhormat, tetapi semua ini berhubungan dengan "manusia". Jadi sejak tahun 1980, strategi manajemen sumber daya manusia telah menjadi isu penting yang muncul untuk manajemen sumber daya manusia (Elizar & Tanjung (2018). Selain itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia masih mengikuti prinsip "pengambilan keputusan strategi harus dilakukan sebelum strategi implementasi". Oleh karena itu, penelitian ini mengintegrasikan gaya kepemimpinan, kinerja organisasi dan strategi manajemen sumber daya manusia secara bersama-sama untuk melakukan diskusi mendalam tentang hubungan tersebut, dan hasilnya diharapkan sebagai referensi bagi organisasi untuk mengetahui lebih banyak tentang hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia, gaya kepemimpinan dan kinerja. Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan tersebut diharapkan dapat melahirkan suatu situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya adalah gaya kepemimpinan (Bushra, 2017). Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Pentingnya gaya transformasional juga dikemukakan Bass (1985) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional. Dengan kepemimpinan ini, menurut Yukl (1994) menyebutkan bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Purnomo (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena tipe kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya. Bushra (2018) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja organisasi karena kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan/pegawai bekerja dengan puas dan akan meningkatkan kinerja. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional karena pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mengartikulasikan visi, dan memberikan dukungan kepada individu di organisasi (Thamrin, 2017). Etika birokrasi pelayanan publik adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Artinya bahwa pelayanan publik merupakan kewajiban yang diberikan oleh penyelenggara negara (pemerintah) untuk memenuhi segala kebutuhan rakyat yang diatur melalui undang-undang. Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, maka pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai pelayanan dalam bentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas, dan lainnya.

Universitas Palangka Raya yang selanjutnya disebut UPR adalah perguruan tinggi negeri yang menyelenggarakan program pendidikan akademik, program pendidikan vokasi, dan program pendidikan profesi dalam berbagai disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora, olahraga, dan seni. Sebagai

salah satu penunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi di Universitas Palangka Raya, Tenaga Kependidikan merupakan pegawai yang mengabdikan diri dan diangkat sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN sebagai pelaksana perundang - undangan wajib berusaha taat pada setiap peraturan perundang - undangan di dalam melaksanakan tugas. Pemberian tugas kepada ASN pada dasarnya merupakan kepercayaan dari pimpinan yang berwenang, dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karenanya, setiap ASN wajib melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Pegawai di Lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya telah menerapkan PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), akan tetapi permasalahan yang sering terjadi masih rendahnya kesadaran dan tanggung jawab pegawai, yaitu dengan adanya pelanggaran-pelanggaran disiplin yang dilakukan terutama dalam hal masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja seperti tidak masuk kerja tanpa ijin, datang terlambat, meninggalkan kantor pada jam kerja, pulang sebelum waktunya, dan lain-lain yang akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja yang dimiliki pegawai. Dalam hal ini berarti peran pimpinan sangat penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan disiplin pegawai. Bidang strategi SDM telah menarik banyak perhatian penelitian selama dekade terakhir karena potensi dampak pada isu-isu '*bottom line*'. Berbagai penelitian telah mengkonfirmasi dampak positif strategi SDM pada kinerja organisasi (Jufrizen et.al, 2018). Namun, dipihak lain para peneliti mulai menemukan dampak strategi SDM pada efektivitas dan kinerja SDM, telah menemukan hubungan negatif dan merupakan suatu hal yang tidak terduga, (Koesmono, 2017). Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk menggali peran strategi sumber daya manusia dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi? 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap strategi manajemen sumber daya manusia (SSDM)? 3) Apakah strategi manajemen sumber daya manusia (SSDM) berpengaruh terhadap kinerja organisasi.? 4) Apakah strategi manajemen sumber daya manusia (SSDM) merupakan variabel *intervening* terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi?.

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu: 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap strategi manajemen sumber daya manusia (SSDM). 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia (SSDM) terhadap kinerja organisasi. 4) Untuk mengetahui dan menganalisis peran *intervening* strategi manajemen sumber daya manusia (SMSDM) terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

2. Metode

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, 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 Rektorat Universitas Palangka Raya. Memakai perhitungan dengan metode statistik yaitu untuk menganalisis hubungan kausalitas antara variabel gaya kepemimpinan (X), Strategi Strategi manajemen sumber daya manusia (SSDM) (Z), Kinerja organisasi (Y),

desain dalam penelitian ini, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara beberapa pegawai di Rektorat Universitas Palangka Raya.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi

Menurut Sugiyono (2014:115) bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dari pengertian diatas, menunjukkan bahwa populasi bukan hanya manusia tetapi bisa juga obyek atau benda-benda subyek yang dipelajari seperti dokumen-dokumen yang dapat dianggap sebagai objek penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah Pegawai di Lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya yang berjumlah 170 orang, terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tenaga Kontrak (berdasarkan Data Bagian Kepegawaian Universitas Palangka Raya Bulan April 2021)

Sampel

Menurut Arikunto (2002), sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Menurut Sugiyono (2018) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel ini digunakan karena dalam upaya memperoleh data tentang fenomena atau masalah yang akan diteliti memerlukan sumber data atau kriteria khusus berdasarkan penilaian tertentu, tingkat signifikansi tertentu. Penulis menggunakan teknik *purposive sampling* dimana menurut Sugiyono (2018) pengertian *purposive* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini untuk dijadikan sampel adalah pegawai baik PNS maupun Tenaga Kontrak di Lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya yang sudah bekerja minimal 2 (dua) tahun lamanya. Bila jumlah populasi diketahui, maka perhitungan sampel dapat menggunakan rumus Slovin:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1+N(e)^2} \\
 &= \frac{170}{1+170(0,1)^2} \\
 &= \frac{170}{1+170(0,01)} \\
 &= \frac{170}{1+1,7} \\
 &= \frac{170}{2,7} \\
 &= 62,96
 \end{aligned}$$

= 63 (dibulatkan)

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan sampel (sampling error), dengan tingkat kesalahan 10%.

Berdasarkan perhitungan diatas, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 63 pegawai di Lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya.

Variabel Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya kepemimpinan	<i>Visionary leadership</i>	1. Saya percaya bahwa penilaian atasan saya cukup untuk menyelesaikan kesulitan apa pun.	Wang, Fu Jin, Shieh Chich Jen, and Tang Mei Ling (2010)
		2. Atasan saya akan menginspirasi antusiasme untuk partisipasi saya dalam urusan perusahaan.	
		3. Atasan saya adalah standar bagi saya untuk belajar dan akrab.	
	<i>Transformational leadership</i>	1. Bekerja dengan atasan saya membuat saya merasa nyaman.	
		2. Atasan saya menginspirasi saya untuk memikirkan kembali poin-poin penting dari kelancaran operasi di masa lalu.	
	<i>Culture-based leadership</i>	1. Atasan saya memberi saya kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas sendirian.	
2. Atasan saya membuat saya merasa bangga menjadi anggota departemen.			
Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	Strategi motivasi	1. Untuk mempromosikan kerja sama tim, organisasi sering mengadakan kegiatan pelatihan antar bagian.	Wang, Fu Jin, Shieh Chich Jen, and Tang Mei Ling (2010)
	2. Institusi akan memberikan berbagai macam pelatihan untuk memperkuat ketahanan staf		
	Strategi penguatan	1. Eksekutif bersedia mendengarkan pernyataan bawahan tentang masalah yang dihadapi.	

Kinerja pegawai (Y)	Strategi transfer	<ol style="list-style-type: none"> 2. Atasan menekankan pentingnya target pekerjaan. 1. institusi memiliki prosedur formal untuk memandu karyawan baru beradaptasi dengan tempat kerja 2. Hubungan antar pegawai harmonis. 	Mathis dan Jackson, (2011:324) Miao (2011).
	Capaian pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> a. Standar kualitas kerja yang ditetapkan dapat dicapai dengan baik b. Capaian kerja lebih baik daripada yang lain 	
	Tanggung jawab	<ol style="list-style-type: none"> a. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target b. Mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri 	
	Kerja sama	<ol style="list-style-type: none"> a. Kerja sama yang baik dengan tim/kelompok b. Saling berbagi ide/pendapat atas masalah yang dihadapi 	
	Komitmen	<ol style="list-style-type: none"> a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi b. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tepat 	

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini, merupakan penelitian kuantitatif, data yang diperoleh berupa data primer diperoleh dari responden yakni pegawai di Lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya 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 *instrumen* penelitian berupa angket yang disebar kepada responden. Dalam pengumpulan angket melalui proses, peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara.

Teknik Analisis Data.

Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini teknik analisis data dibagi menjadi dua yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian dilakukan terhadap 63 orang responden yang terpilih sebagai sampel. Berdasarkan kuesioner yang disebar sebanyak 63 eksemplar 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 2 berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden		Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1. Jenis kelamin	a. Laki-Laki	35	56%
	b. Perempuan	28	44%
	Jumlah	63	100
2. Umur	a. 22 – 29 tahun	7	10%
	b. 30 – 37 tahun	14	22%
	c. 38 – 45 tahun	20	32%
	d. 46 – 55 tahun	16	26%
	e. Di atas 55 tahun	6	10%
Jumlah	63	100	
4. Tingkat Pendidikan (tamatan)	a. SMU/Sederajat	9	14%
	b. Diploma	10	16%
	c. Sarjana	38	60%
	d. Pascasarjana	6	10%
Jumlah	63	100	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Hasil

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan tentang indikator variabel penelitian yang digunakan. Metode yang digunakan adalah dengan menggunakan distribusi frekuensi. Distribusi frekuensi adalah distribusi frekuensi dari jawaban responden atas berbagai item variabel yang diteliti.

a. Variabel Gaya Kepemimpinan

Deskripsi atau gambaran dari jawaban responden terhadap indikator gaya kepemimpinan. Indikator yang digunakan yaitu 1) *visionary leadership* 2) *transformational leadership*, 3) *Culture-based leadership*. Deskripsi frekuensi dan rata - rata jawaban responden diuraikan pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Variabel	Item (Butir)	Skor jawaban responden					Rerata (Mean)
		STS(1) f	TS (2) f	N (3) f	S (4) f	SS(5) f	
Gaya Kepemimpinan	X.1	-	1	11	27	24	4,17
	X.2	-	2	10	23	28	4,22
	X.3	-	1	11	22	29	4,25
	X.4	-	-	11	30	22	4,36
	X.5	-	-	8	22	33	4,39
	X.6	-	-	15	22	26	4,17
	X.7	-	-	13	25	25	4,19
Rerata Indikator Gaya Kepemimpinan							4,25

Hasil deskripsi frekuensi dan rata - rata jawaban responden dari Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa indikator X5 (inspirasi pimpinan), dipersepsikan paling tinggi dalam menggambarkan gaya kepemimpinan dengan rata - rata 4,39. Ini berarti bahwa responden setuju bahwa gaya kepemimpinan digambarkan dengan inspirasi pimpinan sebagai indikator tertinggi yang dipersepsikan oleh responden. Motivasi inspirasional mengacu pada seorang pemimpin yang merangsang tingkat motivasi karyawan di luar anggapan mereka untuk mencapai tujuan organisasi maupun pribadi. Bila dilihat dari frekuensi jawaban responden 33 responden persen sangat setuju gaya kepemimpinan digambarkan oleh inspirasi pimpinan. Sedangkan indikator X1 yaitu penilaian atasan, menjadi indikator yang memiliki persepsi terendah dalam menggambarkan gaya kepemimpinan, rata - rata jawaban responden yaitu 4,17 namun masih masuk dalam rentang antara setuju dan sangat setuju, dengan frekuensi jawaban responden 27 responden setuju dan 24 responden sangat setuju. Indikator lainnya dipersepsikan oleh responden rata - rata diatas 4. Artinya pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya sering melakukan hal - hal tersebut berdasarkan persepsi diri mereka sendiri.

b. Variabel Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SSDM)

Deskripsi atau gambaran dari jawaban responden terhadap indikator strategi sumber daya manusia (SSDM). indikator yang digunakan yaitu; 1) strategi motivasi 2) strategi penguata, dan 3) strategi transfer. Deskripsi frekuensi dan rata - rata jawaban responden diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Deskripsi Variabel Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Z)

Variabel	Item (Butir)	Skor jawaban responden					Rerata (Mean)
		STS(1) f	TS (2) f	N (3) f	S (4) f	SS(5) f	
Strategi SDM	Z.1	-	1	11	23	28	4,23
	Z.2	-	1	14	25	23	4,11
	Z.3	-	1	13	21	28	4,20
	Z.4	-	1	18	21	25	4,11
	Z.5	-	1	15	25	22	4,07
	Z.6	-	1	9	21	23	4,38
Rerata Indikator Strategi SDM							4,18

Hasil deskripsi frekuensi dan rata - rata jawaban responden dari tabel 4 di atas menunjukkan bahwa indikator strategi transfer (Z.6) dipersepsikan setuju yaitu 4,38. Ini berarti bahwa strategi transfer yang membuat hubungan antar pegawai harmonis, menjadi persepsi tertinggi dari responden. Rata - rata responden menyatakan sangat setuju membuat hubungan antar pegawai harmonis, 27 orang menyatakan sangat setuju strategi transfer yaitu membuat hubungan antar pegawai harmonis. Indikator Z.5 menjadi indikator yang dipersepsikan paling rendah yaitu rata - rata 4,07 atau dikategorikan setuju, indikator ini menjelaskan tentang bagaimana institusi memiliki prosedur formal untuk memandu pegawai baru beradaptasi dengan tempat kerja. Ini berarti bahwa untuk pernyataan indikator tersebut dipersepsikan cukup atau biasa saja.

c. Variabel Kinerja Pegawai (KP)

Deskripsi atau gambaran dari jawaban responden terhadap indikator kinerja pegawai (KP). Indikator yang digunakan yaitu 1) capaian pekerjaan, 2) tanggung jawab, 3) kerjasama, 4) komitmen. Deskripsi frekuensi dan rata - rata jawaban responden diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (X)

Variabel	Item (Butir)	Skor jawaban responden					Rerata (Mean)
		STS(1) f	TS (2) f	N (3) f	S (4) f	SS(5) f	
Kinerja Pegawai	Y.1	-	-	6	17	40	4,53
	Y.2	-	-	6	21	36	4,47
	Y.3	-	-	7	22	34	4,42
	Y.4	-	-	8	25	30	4,34
	Y.5	-	-	14	26	23	4,14
	Y.6	-	-	9	26	28	4,30
	Y.7	-	-	3	23	37	4,53
	Y.8	-	-	6	24	33	4,42
Rerata Indikator Kinerja Pegawai							4,39

Hasil deskripsi frekuensi dan rata - rata jawaban responden dari Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa indikator Y.7 dipersepsikan dengan rata - rata 4,53. Sebanyak 37 responden menyatakan sangat setuju bahwa mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi dengan segenap pengetahuan dan kemampuan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai bisa baik bila pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai tupoksi dari masing - masing anggota bidang kerja. Indikator yang juga dipersepsikan tinggi dalam menggambarkan kinerja organisasi adalah Y.1 yakni capaian pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menguji data dalam penelitian yaitu menggunakan metode *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM PLS) Software yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah Smart PLS 3.3.3, termasuk untuk menguji hipotesis tidak langsung dan efek mediasi. PLS digunakan dalam penelitian ini karena mampu diterapkan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. Pendekatan PLS didasarkan pada pergeseran analisis dari pengukuran estimasi parameter model menjadi pengukuran prediksi yang relevan. Sehingga fokus analisis bergeser dari hanya estimasi dan penafsiran signifikansi parameter menjadi validitas dan akurasi prediksi. Alat analisis ini juga sangat tepat untuk penelitian yang bersifat prediksi, menguji hubungan sebab akibat (Sambung, 2020). Selama melakukan analisis data kami menerapkan nilai - nilai *cut - off* evaluasi outer model tahap 1 yaitu, reliabilitas indikator, dengan nilai loading masing - masing indikator mulai dari 0,7 keatas (Wong, 2013); (Sarstedt et al., 2016), *Internal Consistency Reliability*, dengan melihat *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, nilai *cut off* 06 - 07 (Ghozali, I., & Latan, 2015); *Alpha Cronbach* lebih tinggi dari 0,6 (Ghozali & Latan, 2015); Validitas konvergen, dievaluasi dengan *Average Variance Extracted* (AVE) sama dengan 0,5 atau lebih tinggi (Wong, 2013); (Sarstedt et al., 2017). Pengujian validitas diskriminan, evaluasi menggunakan nilai *cross loading* sama dengan atau lebih besar dari 0,7 dan *fornell Larcker Criterion* dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE terhadap setiap konstruk. Nilai akar AVE > dari Nilai korelasi lainnya. Nilai *cut off* yang digunakan untuk mengevaluasi inner model: Uji Kolinearitas dievaluasi dengan nilai VIF, nilai harus dibawah 5. Koefisien determinasi (R^2) diharapkan 0 dan 1. Nilai $R^2= 0,75$ kuat; 0,50 moderat dan 0,25 lemah (Sarstedt et al., 2017). Chin memberikan kriteria nilai R^2 sebesar 0,67 kuat, 0,33 moderat dan 0,19 lemah (dalam Ghozali & Latan, 2015). *Cross-validated redundancy* (Q^2) atau *Q-square test* menggunakan predictive relevance. Nilai > dari 0 Q^2 akurat terhadap konstruk (Sarstedt et al., 2017). Pengukuran path coefficient antar

konstruk untuk melihat signifikansi, nilai -1 hingga +1. Semakin mendekati +1 hubungan kedua konstruk semakin kuat (Sarstedt et al., 2017)

a. Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model pengukuran dilakukan beberapa cara yaitu dengan menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite validity*. Hasil analisis data, tahap awal yang dilakukan adalah evaluasi model pengukuran atau *outer model*, yang diuraikan pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Hasil evaluasi Outer model

Variabel Laten	indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Composite Realibility</i>	<i>AVE</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Cross loading</i>	<i>Fornell Larcker Criterion</i>
Gaya Kepemimpinan	X1	0,907	0,973	0,836	0,967	Semua > 0,7	0,915
	X2	0,899					
	X3	0,941					
	X4	0,932					
	X5	0,883					
	X6	0,924					
	X7	0,914					
Strategi SDM	Z 1	0,886	0,8955	0,780	0,943	Semua > 0,7	0,883
	Z 2	0,922					
	Z 3	0,825					
	Z 4	0,916					
	Z 5	0,886					
	Z 6	0,859					
Kinerja pegawai	Y1	0,709	0,923	0,661	0,926	Semua > 0,7	0,883
	Y2	0,783					
	Y3	0,790					
	Y4	0,910					
	Y5	0,749					
	Y6	0,875					
	Y7	0,823					
	Y8	0,845					

1) Gaya Kepemimpinan (GK)

Hasil dari tabel 6 menunjukkan bahwa semua indikator yang memenuhi nilai *outer loading* > 0,7 (Wong, 2013). Selain dari nilai reliabilitas indikator pengukuran model lainnya adalah dengan melihat nilai *Composite Realibility* dengan hasil 0,973 dan *cronbach's alpha* dengan nilai 0,967, lebih besar nilai *cut-off* yaitu 0,6-0,7 menurut (Ghozali, I., & Latan, 2015). Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yaitu 0,836 lebih besar dari 0,5 atau lebih tinggi menurut (Wong, 2013). Hasil pengujian validitas diskriminan dilihat dari nilai *Cross loading*, dan *Fornell Larcker Criterion*, hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7. Ini berarti bahwa pengujian validitas diskriminan memenuhi nilai *cutoff* yang ditentukan.

2) Strategi Sumber Daya Manusia (SSDM)

Hasil dari tabel 6 menunjukkan bahwa indikator yang memenuhi nilai *outer loading* > 0,7 (Wong, 2013) yaitu 6 indikator dengan nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,7. Selain dari nilai reliabilitas indikator pengukuran model lainnya adalah dengan melihat nilai *Composite Realibility* dengan hasil 0,955 dan *cronbach's alpha* dengan nilai 0,943, lebih besar nilai *cut-off* yaitu 0,6-0,7 menurut (Ghozali, I., & Latan, 2015). Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yaitu 0,780 lebih besar dari 0,5 atau lebih tinggi

menurut (Wong, 2013). Hasil pengujian validitas diskriminan dilihat dari nilai *Cross loading*, dan *Fornell Larcker Criterion*, hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7. Ini berarti bahwa pengujian validitas diskriminan memenuhi nilai *cutoff* yang ditentukan.

3) Kinerja Pegawai

Hasil dari tabel 6 menunjukkan bahwa semua indikator yang memenuhi nilai *outer loading* > 0,7 (Wong, 2013). Selain dari nilai reliabilitas indikator pengukuran model lainnya adalah dengan melihat nilai *Composite Reliability* dengan hasil 0,939 dan *cronbach's alpha* dengan nilai 0,926, lebih besar nilai *cut-off* yaitu 06-07 menurut (Ghozali, I., & Latan, 2015). Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yaitu 0,661 lebih besar dari 0,5 atau lebih tinggi menurut (Wong, 2013). Hasil pengujian validitas diskriminan dilihat dari nilai *Cross loading*, dan *Fornell Larcker Criterion*, hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7. Ini berarti bahwa pengujian validitas diskriminan memenuhi nilai *cutoff* yang ditentukan

Disimpulkan dari table 6 bahwa semua evaluasi model pengukuran atau *outer model* sudah memenuhi nilai *cut off* yang ditentukan, sehingga dapat dilanjutkan untuk melakukan analisis data pada tahap 2 yaitu mengevaluasi inner model dan pengujian hipotesis. Hasil pengujian tahap ke 2 atau *bootstrapping* analisis, diuraikan pada tabel berikut ini:

b. Hasil Analisis *Inner Model* atau Model Struktural

Penelitian yang menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* sebelum menganalisis terlebih dahulu dilakukan pengujian atau evaluasi model empiris penelitian dengan menilai inner model atau model strukturalnya. Menilai *inner model* adalah melihat hubungan antar konstruk laten dengan melihat estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya. Hasil pengujian tahap ke 2 atau *bootstrapping* analisis, diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

Variabel laten	Indikator	Koefesien determinasi (R ²)	Cross-validated redundancy (Q ²)
Gaya Kepemimpinan	X.1		
	X.2		
	X.3		
	X.4	-	-
	X.5		
	X.6		
	X.7		
Strategi SDM (SSDM)	Z.1		
	Z.2		
	Z.3		
	Z.4	0,820	0,630
	Z.5		
	Z.6		
Kinerja Pegawai	Y1		
	Y2		
	Y3		
	Y4		
	Y5	0,779	0,494
	Y6		
	Y7		
	Y8		

1) *R-square* (R^2)

Model struktural atau *inner* model akan dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* (R^2) untuk konstruk laten dependen dari tabel 7 Kriteria penentuan *R-Square* (R^2) mengacu pada (Cohen, 1992) yaitu R^2 kecil = 0,02; R^2 medium = 0,13; R^2 besar = 0,26 (Cohen,1992). Hasil penelitian menunjukkan nilai *R-Square* untuk masing - masing variabel endogen yaitu strategi SDM dan kinerja pegawai. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap SSDM sebesar 0,820 atau sebesar 82,0 %, artinya pengaruh gaya kepemimpinan dikategorikan besar. Pengaruh strategi SDM terhadap kinerja pegawai sebesar 0,779 atau 77,9 %, artinya pengaruh variabel eksogen yaitu SSDM terhadap kinerja pegawai dikategorikan besar.

2) Prosedur *blindfolding*.

Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, penelitian ini juga memeriksa nilai Q^2 Stone-Geisser (Stone, 1974; Geisser, 1974) sebagai kriteria relevansi prediksi. Nilai Q^2 variabel laten pada model jalur PLS diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. Hasil menunjukkan bahwa variabel strategi SDM memiliki nilai Q^2 sebesar 0,630 dan variabel kinerja pegawai memiliki nilai Q^2 sebesar 0,494. Berdasarkan uji *Cross-validated redundancy* (Q^2) atau *Q-square test* menggunakan *predictive relevance* nilai Q^2 lebih besar dari 0, maka Q^2 akurat terhadap konstruk (Sarstedt et al., 2017).

3. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dengan *Partial Least Square* menunjukkan bahwa dua hipotesis dinyatakan signifikan pada tingkat signifikansi 5 % atau 0,05. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) pada tiap - tiap jalur pengaruh antara variabel endogen dengan variabel eksogen. Nilai uji-t menggunakan t-tabel one-tail yaitu 1,6787. Hasil pengujian hipotesis langsung ditunjukkan pada Tabel 8 berikut:

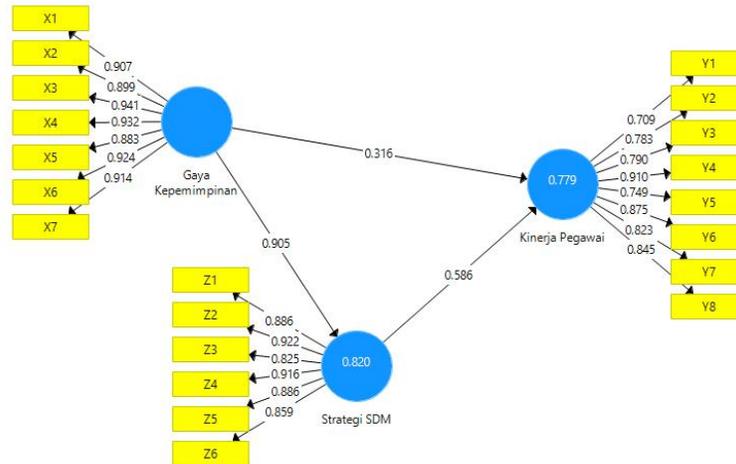
Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hip.	variabel		Koefisien jalur	T statistic	P Value*)	Ket.
H1	Gaya kepemimpinan	→ Kinerja pegawai	0,316	1,635	0,103	Tidak Sig.
H2	Gaya kepemimpinan	→ Strategi SDM	0,905	36,831	0,000	Signifikan
H3	Strategi SDM	→ Kinerja pegawai	0,581	3,072	0,002	Signifikan
H4	Gaya kepemimpinan	→ Strategi SDM	0,531	2,973	0,003	Signifikan
		→ Kinerja pegawai				

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

Sumber: Lampiran 4

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa 3 hipotesis terbukti berpengaruh signifikan. Untuk memberikan gambaran model hubungan antara variabel laten masing - masing jalur dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut ini:

Gambar 1. Gambar Model Pengujian Hipotesis

1) Interpretasi hipotesis 1

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur 0,316 dan t -statistik 1,635. Karena t -hitung lebih kecil dari t -tabel 1,96 ($1,635 < 1,96$) dan nilai p -value sebesar 0,103 ($0,103 > 0,05$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ditolak. Mengingat koefisien bertanda positif, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya, peningkatan gaya kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

2) Interpretasi hipotesis 2

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap strategi SDM dengan nilai koefisien jalur 0,905 dan t -statistik 36,381. Karena t -hitung lebih besar dari t -tabel 1,96 ($36,381 > 1,96$) dan nilai p -value sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap strategi SDM diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dibawah 0,05, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah dan sangat kuat. Artinya, semakin meningkat gaya kepemimpinan maka semakin efektif strategi SDM di organisasi.

3) Interpretasi hipotesis 3

Pengujian hipotesis menghasilkan koefisien jalur pengaruh strategi SDM terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur 0,586 dan t -statistik 3,072. Karena t -hitung lebih besar dari t -tabel 1,96 ($3,072 > 1,96$) dan nilai p -value sebesar 0,002 ($0,002 < 0,05$) maka hipotesis yang mengatakan bahwa strategi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dibawah 0,05, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah dan sangat kuat. Artinya, semakin efektif penerapan strategi SDM maka semakin meningkat kinerja pegawai.

4) Interpretasi hipotesis 4 (*intervening Effect*)

Pengujian hipotesis tidak langsung menghasilkan koefisien jalur pengaruh Strategi SDM dalam memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur 0,531 dan t -statistik 2,973. Karena t -hitung lebih besar dari t -tabel 1,96 ($2,973 > 1,96$) dan nilai p -value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) pada α 5 % maka hipotesis yang mengatakan bahwa strategi SDM mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikansi dibawah 0,05, dapat disimpulkan strategi SDM memiliki pengaruh mediasi. Artinya, semakin efektif strategi SDM di organisasi maka mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan dorongan gaya kepemimpinan.

Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini telah memberikan temuan - temuan sesuai dengan konstruk - konstruk yang digunakan. Atas dasar tersebut dapat dikemukakan beberapa implikasi teoritis sebagai berikut:

- a. Penelitian ini juga mampu menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi SDM untuk lebih efektif, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.
- b. Secara konsep dalam penelitian gaya kepemimpinan menggunakan indikator dari peraturan pemerintah yang sangat relevan untuk pegawai di organisasi pemerintah.
- c. Hasil ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan pada gaya kepemimpinan di lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya, sehingga gaya kepemimpinan ini lebih mampu mengembangkan dan bersama dalam mengimplementasikan strategi pengembangan SDM.
- d. Strategi Sumber Daya Manusia (SSDM) terbukti menjadi parsial mediasi (komplementari mediasi).

2. Implikasi Praktis

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional lebih efektif dalam mengembangkan strategi SDM di lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya, Oleh karena itu, pimpinan, agar bisa meningkatkan kompetensi gaya kepemimpinan transformasional tersebut.
- b. Peran penting seorang pemimpin di dalam organisasi khususnya pada level Pejabat lingkungan Rektorat Universitas Palangka Raya, harus memiliki kemampuan dari gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner untuk mampu mengembangkan serta melaksanakan strategi pengembangan SDM. Sehingga kinerja pegawai akan tercapai dengan maksimal.

4. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan t mampu meningkatkan dan mengembangkan strategi sumber daya manusia. Semakin tinggi kompetensi dari gaya kepemimpinan maka semakin mampu mengembangkan dan meningkatkan efektifitas dari strategi pengembangan SDM.
- 2) Strategi Sumber Daya manusia, yang dikembangkan dengan baik serta mampu diimplementasikan maka kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan tercapainya kinerja bidang kerja masing - masing maka kinerja pegawai akan tercapai.
- 3) Strategi SDM terbukti secara parsial atau secara keseluruhan menjadi *intervening* antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

5. Daftar Pustaka

- Abidin. 2018. *Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector*, *BEH-Business and Economic Horizona* Volume 2 {issue 2} july 2010.pp..25-36
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Perdana Publishing.
- Bass BM. 1985. Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13: 26-40.
- Bushra, Fatima., Ahmad Usman, Asvir Naveed. 2017. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 (18), pp.:261-267

- Elizar, E., & Tanjung, H. 2018. Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1, 46–58.
- Fadel, M. 2019. *Reinventing local government: pengalaman dari daerah*. (R. L. Toruan, Ed.). Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Farisi, S., & Fani, W. M. 2019. Influence of Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. In *International Conference on Global Education VII* (pp. 69–81).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2014). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hasibuan, M. S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawati, R., & Carollina, D. A. 2017. Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Dan Bisnis*, 5(1), 53–58.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. 2017. The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60. Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Irfan, Juliandi, A, & Manurung, S. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Koesmono, H. T. (2017). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in Eas. *Educational Research International*, 3(4), 25–39.
- Lysaght, R., Fabrigar, L., Larmour-Trode, S., Stewart, J., & Friesen, M. 2012. Measuring workplace social support for workers with disability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(3), 376–386. <https://doi.org/10.1007/s10926-012-9357-1>
- Mangkunegara, A. A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung). Remaja Rosdakarya.
- Mardiana, M. (2011). *Manajemen Produksi*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2011. *Human Resource Management = Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehersono, M. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. 2019. Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 447–465.
- Putra, A. S., & Hubeis, M. 2012. *Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing dan Kredit PT. WOM Finance Cabang Depok*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Purnomo, Heru., Muhammad Cholil. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.Vol.4(1): h: 27-35
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawa, W. 2018. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(4), 19–27.
- Sashkin M. 2016. *Becoming a visionary leader*. Amherst, MA: HRD Press.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

- Sergiovanni TJ. 2017. The theoretical basis for cultural leadership. Association for Supervision and Curriculum Development. *Educ Leadersh.*, 12: 116-129.
- Siagian, T. S., & Khair, H. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Thamrin, H.M. 2017. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3 (5): h: 567-672
- Wang Fu-Jin, Shieh Chich-Jen and Tang Mei-Ling. 2017. 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
- Yukl G. 1994. *Leadership in organizations* (2nd ed.). Prentice-Hall International Co