

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui *Work Engagement* dan Kepuasan Kerja

Walfaidhin Walfaidhin

Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

alfaaidh@gmail.com

Muhtar Sapiri

Universitas Bosowa

muhtar.sapiri@universitasbosowa.ac.id

Zainur Hidayah

Universitas Terbuka

alfaaidh@gmail.com

Abstrack

The purpose of this study is to examine and analyze the influence of transactional leadership, workload, and work environment on the performance of civil servants (ASN) through work engagement and job satisfaction at the Representative Office of BKKBN in West Sulawesi Province. This research employs a quantitative design with a sample size of 53 employees. Data collection was conducted using questionnaires, and the data were analyzed using SmartPLS version 4.1.0.8. The findings reveal that transactional leadership has a positive influence on the performance of civil servants. The workload assigned to civil servants also positively affects their performance. However, there is no evidence that the work environment directly influences the performance of civil servants. Work engagement significantly affects civil servants' performance, and job satisfaction has a notable impact on improving their performance. Transactional leadership not only directly influences the performance of civil servants but also indirectly through job satisfaction. Workload influences performance through work engagement, while job satisfaction partially mediates the effect of transactional leadership on civil servant performance. Similarly, job satisfaction mediates the influence of workload on performance. However, the work environment does not directly contribute to improving civil servants' performance.

Keywords: Transactional leadership, workload, work environment, work engagement, job satisfaction, civil servant performance

A. PENDAHULUAN

Kinerja ASN merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan pencapaian suatu instansi. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh ASN sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja ASN merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Menurut Abdullah (2014:3) kinerja

adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai (SDM) yang bekerja pada pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja menjadi penting dikarenakan, dengan tercapainya kinerja maka output dari organisasi tersebut juga akan baik dan begitu sebaliknya. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja ASN tersebut. Akan tetapi, evaluasi kinerja tidak semudah yang dibayangkan karena setiap anggota organisasi memiliki kualitas kerja dan sifat yang berbeda-beda (Anam, 2017). Hal tersebut membuat tugas manajer dan penyelia menjadi kompleks, sehingga penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan isu yang menarik untuk dikaji.

Berbicara mengenai kinerja ASN, diakui bahwa mayoritas pegawai memiliki nilai kinerja dan prestasi baik. Namun faktanya ASN masih bekerja tidak sesuai harapan. Masih terdapat masalah dalam manajemen kinerja, yaitu masih ditemukan ketidakcocokan antara nilai kinerja dengan fakta yang ada di lapangan. Kalau dilihat dari data nilai atau penilaian prestasi kerja, hampir semuanya masuk kategori baik, 10-20 persen amat baik (<https://www.merdeka.com/uang/bkn-temukan-banyak-pns-penilaian-bagus-tapi-hasil-kerja-jeblok.html>). Namun kalau dilihat faktualnya di lapangan banyak komplain entah dari masyarakat, atau pimpinan instansi, yang terkait dengan masalah pengendalian laju pertumbuhan penduduk atau KB yang terus mengalami peningkatan jumlah penduduk dan meningkatnya kasus suntung.

Berdasarkan Data Studi Status Gizi Indonesia (SSGI) yang dimuat BKKBN Sulbar, angka stunting Sulbar berada di 33,8 persen dari 1.419.229 penduduk. Kabupaten Polewali Mandar menjadi wilayah tertinggi angka stunting di Sulbar dengan 36,0 persen. Selanjutnya ada Kabupaten Majene di angka 35,7 persen, disusul Kabupaten Mamasa berada di urutan ketiga tertinggi 33,7 persen. Selain itu di Kabupaten Mamuju 30,3 persen, Kabupaten Pasangkayu 28,6 persen. Sementara Kabupaten Mamuju Tengah dengan angka stunting terendah di Sulbar yakni 26,3 persen. Banyaknya kasus stunting di provinsi Sulawesi Barat sehingga menempatkan Sulbar di posisi kedua provinsi dengan stunting tertinggi di Indonesia setelah NTT. Tingginya angka suntung <https://www.detik.com/sulsel/berita/d-6310555/angka-stunting-di-sulbar-33-8-tertinggi-kedua-di-indonesia>.

Terjadinya kasus peningkatan jumlah penduduk dan kasus stunting, disebabkan karena perilaku masyarakat itu sendiri serta dari pegawai atau petugas yang kurang melakukan sosialisasi ke masyarakat, sehingga menyebabkan kasus stunting meningkat. Oleh karena itu terjadinya fenomena seperti ini maka sangat dibutuhkan peran serta pegawai dalam mengurangi atau menurunkan angka

stunting yakni dengan melakukan pengarahan atau sosialisasi ke penduduk, dan ini terkait dengan masalah *work engagement* atau keterikatan kerja pegawai pada Dinas tempatnya bekerja. *Work engagement* menjadi kontributor penting dalam suatu organisasi, dimana menurut Khasanah dan Jaya (2023:117) bahwa *work engagement* timbul ketika ASN memiliki komitmen untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan merasa terdorong untuk melakukan sesuatu melebihi dari tanggungjawab yang ditugaskan kepadanya. *Work engagement* yang tinggi dapat menjadikan seseorang merasa senang dalam melakukan pekerjaan dan tidak mudah tergiur dengan tawaran organisasi lain, sehingga hal tersebut berimbas pada peningkatan kinerja yang optimal dalam organisasi. Hal ini didukung dengan temuan Manalu *et al.*, (2021) menyatakan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa apabila *work engagement* meningkat atau semakin baik maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Berbeda dengan penelitian Fachrurazi *et al.*, (2022) dimana hasil penelitian menyatakan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dari temuan ini terdapat riset gap penelitian.

Selain *work engagement* maka salah satu hal yang menjadi perhatian utama organisasi adalah kepuasan kerja para pegawainya, hal ini didukung dengan teori yang dikemukakan Handoko (2014:193) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila pegawai puas maka akan nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya agar dapat meningkatkan kinerja kerjanya. Kepuasan kerja pada dasarnya mempunyai peranan dalam menaikkan peningkatan kinerja pada suatu perusahaan atau instansi. Hal ini diperkuat dengan temuan Pujiandita *et al.*, (2022) hasil temuan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun berbeda dengan temuan Adiyasa dan Windayanti (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga terdapat riset gap penelitian.

Pentingnya masalah peningkatan kinerja ASN karena hal ini menjadi isu yang menarik dan menjadi perhatian bagi organisasi, maka terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya dan menjadi fokus penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional, beban kerja dan lingkungan kerja. Faktor pertama adalah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja, seperti yang diungkap-kan oleh Sudaryo *et al.*, (2018:154) bahwa kepemimpinan transaksional yaitu seorang pemimpin yang cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberikan motivasi positif

(seperti insentif, imbalan, hadiah, promosi) dan hukuman atas kinerjanya, serta menitikberatkan pada perilaku bawahan dalam mencapai sasaran yang ditentukan organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan penting karena sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasnawati *et al.*, 2021:17). Hal ini diperkuat temuan Rahmawati (2022) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional semakin baik kinerja karyawan. Namun berbeda dengan temuan Yendra *et al.*, (2020) bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga ditemukan riset gap penelitian.

Masalah kepemimpinan transaksional menjadi masalah sentral dalam organisasi karena dapat meningkatkan *work engagement*, seperti yang diungkapkan Shaufeli, *et.al.*, (2016) bahwa kepemimpinan transaksional memotivasi pegawai dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu sehingga dapat meningkatkan *work engagement* bagi pegawai. *Work engagement* merupakan persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, pegawai yang memiliki *work engagement* yang tinggi mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap bahwa kinerjanya penting untuk dirinya dan organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian Insan (2017) hasil temuan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Kemudian kepemimpinan transaksional dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja ASN, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Calen dan Theng (2022:87) bahwa kepemimpinan transaksional adalah sejumlah langkah dalam proses transaksional meliputi pemimpin transaksional yang memperkenalkan apa yang diinginkan pegawai dari pekerjaannya dan mencoba untuk memikirkan apa yang akan pegawai peroleh jika hasil kerjanya dengan transaksi pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai serta pemimpin tanggap terhadap minat pribadi pegawai bila ia merasa puas dengan kinerjanya. Kepemimpinan transaksional ialah pemimpin yang membantu bawahan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk meraih hasil dan memastikan bahwa memiliki sumber daya yang diperlukan. Hasil temuan Sinurat (2017) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja, *work engagement* dan kepuasan kerja ASN adalah beban kerja. Beban kerja adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja mempengaruhi kinerja ASN, sebagaimana teori

Affandi *et al.*, (2021:183) bahwa beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja berpengaruh terhadap pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau kinerjanya dan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Semakin tinggi beban kerja maka akan berpengaruh dalam pencapaian kinerja pegawai, oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan pegawai sangat penting untuk diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga pencapaian perusahaan (Utomo, 2019). Hasil temuan Neksen *et al.*, (2021) bahwa secara parsial ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Namun berbeda dengan temuan (Sitompul dan Simamora, 2021) yang menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beban kerja juga mempengaruhi *work engagement*, dimana menurut Munandar (2014:383), yaitu : satu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus di selesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja adalah tuntutan kerja yang diberikan organisasi yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai agar pekerjaan dapat segera terselesaikan sehingga beban kerja yang dirasakan oleh pegawai dibutuhkan energi atau perhatian yang lebih yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Penelitian Elfitasari dan Mulyana (2020) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, dimana semakin tinggi beban kerja maka *work engagement* pada karyawan semakin rendah, begitu pula sebaliknya jika semakin rendah skor beban kerja maka semakin positif persepsi karyawan terhadap beban kerja sehingga *work engagement* semakin tinggi.

Kemudian faktor ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja ASN adalah lingkungan kerja, pendapat Lataruva *et al.*, (2022:79) mengemukakan bahwa lingkungan kerja bertujuan untuk memastikan segala kegiatan yang berkaitan dengan kerja pegawai dapat tercapai dan terpenuhi sehingga terbentuk suatu kinerja pegawai yang tinggi serta efektif didalam memajukan sebuah organisasi. Lingkungan kerja berkaitan dengan keberadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Akbar *et al.*, (2022) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik lingkungan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Namun hal ini berbeda dengan penelitian Warongan *et al.*, (2022) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan, karena lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan *work engagement* bagi ASN, sebagaimana diungkapkan Winadi (2021) bahwa ketika pegawai merasa terikat secara psikis di organisasi

tempatnya bekerja, maka pegawai tersebut tidak hanya loyal dengan yang harus dijalannya pada organisasi, tapi pegawai itu akan merasa peduli dan memiliki, serta merasa menjadi bagian penting dalam organisasi. Dengan kondisi lingkungan kerja yang semakin baik, maka dapat diproyeksikan semakin tinggi juga keterikatan kerja pegawai. Penelitian Trisninawati dan Elpanso (2021) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, dimana dengan lingkungan kerja yang kondusif maka akan membuat pegawai betah dalam bekerja.

Selain lingkungan kerja mempengaruhi *work engagement*, juga dapat memberikan kepuasan kerja bagi ASN, sebagaimana dikemukakan oleh Risambessy (2022:147) bahwa lingkungan kerja berkaitan dengan keberadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Para pegawai yang terlibat dalam pekerjaan yang sama, berbagi tugas bersama, atau menghadapi pekerjaan yang sama memerlukan faktor lingkungan yang dapat mendukung kebersamaan mereka. lingkungan kerja adalah semua kesempatan yang memungkinkan pegawai memberikan kontribusi untuk berkarya lebih produktif, aman, dan menyenangkan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, semakin baik lingkungan kerja maka akan memberikan kepuasan bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Penelitian Irma dan Yusuf (2020), hasil temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun berbeda dengan penelitian Ayuhana *et al.*, (2018), hasil temuan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Work engagement dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi kepemimpinan transformasional, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana temuan Salu & Hartijasi (2018) bahwa *work engagement* memiliki efek positif sebagai mediator untuk hubungan antara *job resources* dan *transformational leadership* terhadap *job performance*. Efek maksimum ditemukan dalam hubungan antara transformasional leadership melalui *work engagement* sebagai mediator. Kemudian Farida *et al.*, (2022) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut diartikan bahwa pimpinan selalu menunjukkan upaya untuk mendorong bawahan agar berinovasi yang menyebabkan pegawai merasa puas karena diberikan kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan melaksanakan pekerjaan yang dikerjakan dengan cermat.

Penelitian ini menggunakan variabel mediasi yakni *work engagement* dalam memengaruhi kepemimpinan transaksional, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN, penelitian Putri (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja melalui *work engagement*. Iksan *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa *work engagement* memediasi secara penuh (*fully mediating*) pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian Sutanto (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Namun penelitian Chrissyaren dan Erdiansyah (2023) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga terdapat *research gap* penelitian.

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menjelaskan hubungan sosial yang terjadi antara kelompok manusia dengan organisasi dimana mereka berada didalamnya dengan segala aktivitasnya, baik dari segi ganjaran, pengorbanan maupun keuntungan yang akan mereka peroleh, termasuk tingkat pertumbuhan, tingkat spesialisasi yang menuju pada terjadinya pertukaran sosial dalam organisasi. Kelompok manusia tersebut melakukan kegiatan transaksional dengan organisasinya, dimana masing-masing pihak akan memberikan perhatian yang sama atau relatif sama dan imbal-baliknya kedua belah pihak saling mendukung dan memberikan rasa keadilan yang sama atau relatif sama (Sunyoto & Kalijaga, 2022:14). Teori pertukaran dari Homans ini sangat erat kaitannya dengan dunia psikologi manusia. Lebih tepatnya bahwa Homans melihat akar dari teori pertukaran adalah behaviorisme yang berpengaruh langsung terhadap sosiologi perilaku. Homans mendasarkan teori pertukaran ini dalam berbagai proporsi yang fundamental. Meski beberapa proporsisinya menerangkan setidaknya dua individu yang berinteraksi, namun ia dengan sangat hati-hati menunjukkan bahwa proporsi itu berdasarkan prinsip psikologis (Mighfar, 2015).

B. METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah kausalitas, dimana penelitian ini bermaksud untuk melihat variabel independen (mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi). Penelitian ini bermaksud untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan pengaruh variabel antara satu sama lain. *Causalitas Comparative* atau hubungan sebab akibat. Pendekatan dasar kausal komparatif melibatkan kegiatan peneliti yang diawali dari mengidentifikasi pengaruh variabel satu terhadap variabel lainnya, kemudian mencari kemungkinan

variabel penyebabnya, dalam hal ini pengaruh kepemimpinan transaksional, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui *work engagement* dan kepuasan kerja.

2. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2019:119) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dimana data yang diperoleh dari Biro Kepegawaian bahwa jumlah ASN adalah sebanyak 53 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah populasi yang ditentukan. Mengingat bahwa jumlah populasi sedikit maka untuk menentukan jumlah sampel yakni dengan mengambil keseluruhan jumlah populasi yang ada yakni sebanyak 53 orang pegawai.

3. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.1.0.8. PLS (*Partial Least Square*) yaitu seperangkat metode analisis yang powerful, biasa disebut sebagai *Soft Modelling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak ada masalah multicollinearities antar variabel Eksogen (Ghozali dan Latan, 2015:5). Di antara tahapannya adalah :

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Metode ini bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas, dengan memspesifikasikan hubungan antar variabel laten dan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa Outer Model adalah mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Ada beberapa cara untuk mengukur model pengukuran ini, antara lain sebagai berikut:

a. *Convergent validity*

Convergent validity menggunakan indikator refleksif dilihat dari korelasi antara score item/indikator dengan score konstruknya. Indikator individu dianggap reliable jika memiliki nilai korelasi di atas 0.70. Akan tetapi pada penelitian pengembangan skala, loading 0.50 sampai dengan 0.60. masih dapat diterima (Ghozali dan Latan, 2015:37).

b. *Discriminant validity*

Untuk mengetahui apakah konstruk memiliki discriminant yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai Loading Faktor pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading factor dengan konstruk lain, metode pengukuran ini dilihat dari *Cross Loading Factor* (Ghozali dan Latan, 2015:38).

c. Uji Reability

Untuk menguji reabilitas suatu konstruk. Bertujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam menentukan *composite reability* dapat dilihat apabila nilai *composite reability* $> 0,7$ maka mempunyai reabilitas yang tinggi (Ghozali dan Latan, 2015:75).

d. Pengujian *Goodness Of Fit Model*

Pengujian ini merupakan salah satu pengujian untuk menguji hipotesis penelitian. Untuk menganalisisnya menggunakan PLS dengan bantuan software Smartpls 3.0. Jadi salah satu syarat untuk memenuhi kriteria uji *Goodness Of Fit Model* adalah dengan melihat nilai SRMR. Apabila nilai SRMR nya kurang dari 0,10 serta dikatakan Perfect Fit jika nilai SRMR $< 0,08$.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural menggunakan aplikasi PLS, langkah pertamanya adalah dengan cara mengetahui nilai R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural ini. Perubahan nilai R-Squares yang berfungsi untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yakni apakah mempunyai pengaruh atau tidak. Apabila koefisien hubungan antara variabel tersebut signifikan secara statistik dilihat dari t-statistik lebih besar t-tabel, dengan nilai P-Value dan Alpha tabel untuk alpha 5% yaitu sebesar 1,96. (Ghozali dan Latan, 2015:78).

3. Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat dengan metode resampling bootstrapping. Bilamana hasil t-statistic dari hipotesis dua ekor (two-tailed) $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka bisa dikatakan bahwa hipotesis diterima (didukung data). Namun bilamana hasil t-statistic dari hipotesis tersebut $< 1,96$ dan p-value $> 0,05$, maka hipotesis tersebut ditolak (tidak didukung data). Adapun persamaan struktural dalam pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) yaitu sebagai berikut :

Keterangan :

Y₁ = *Work engagement*

Y₂ = Kepuasan kerja

Y₃ = Kinerja ASN

X₁ = Kepemimpinan transaksional

X₂ = Beban kerja

X₃ = Lingkungan kerja

$\beta_1 - \beta_5$ = *Regresi weight*

$Y_1 - Y_2 =$ *Disturbance term*

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

1.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator di dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor indikator dengan skor total variabel. Jika nilai *corrected item total correlation* pada masing-masing indikator lebih besar dari 0,3, maka indikator tersebut dinyatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas dapat diukur menggunakan analisis *scale reliability Cronbach's Alpha* (α) yaitu dengan cara membandingkan antara nilai Alpha dengan standarnya. Variabel dinyatakan bersifat reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan menggunakan program SPSS 27 terhadap instrument penelitian diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 4.13. Uji Validitas dan Reabilitas

Variabel	Indikator	Corrected Item-Total Correlation	r standar	Ket.	Cronbachs Alpha	Ket.
Kepemimpinan Transaksional (X1)	KT.1	0,768	0,30	Valid	0,871	Reliabel
	KT.2	0,829	0,30	Valid		
	KT.3	0,788	0,30	Valid		
Beban Kerja (X2)	BK.1	0,751	0,30	Valid	0,877	Reliabel
	BK.2	0,847	0,30	Valid		
	BK.3	0,716	0,30	Valid		
Lingkungan Kerja (X3)	LK.1	0,713	0,30	Valid	0,907	Reliabel
	LK.2	0,735	0,30	Valid		
	LK.3	0,775	0,30	Valid		
	LK.4	0,756	0,30	Valid		
	LK.5	0,768	0,30	Valid		
	LK.6	0,722	0,30	Valid		
Work Engagement (Y1)	WE.1	0,787	0,30	Valid	0,854	Reliabel
	WE.2	0,702	0,30	Valid		
	WE.3	0,696	0,30	Valid		
Kepuasan Kerja (Y2)	KP.1	0,810	0,30	Valid	0,951	Reliabel
	KP.2	0,908	0,30	Valid		
	KP.3	0,893	0,30	Valid		
	KP.4	0,875	0,30	Valid		
	KP.5	0,845	0,30	Valid		
Kinerja ASN (Z)	KI.1	0,762	0,30	Valid	0,920	Reliabel
	KI.2	0,776	0,30	Valid		
	KI.3	0,798	0,30	Valid		
	KI.4	0,818	0,30	Valid		
	KI.5	0,820	0,30	Valid		

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *corrected item total correlation* di atas 0,3, sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator tersebut valid atau tepat dalam mengukur kepemimpinan transaksional beban kerja, lingkungan kerja, *work engagement*, kepuasan kerja dan kinerja ASN. Selain itu juga diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* yang dihasilkan di masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan dapat dinyatakan reliabel.

Ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian yang dapat disajikan melalui tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.21. Ringkasan Hasil Uji Jalur dalam Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis Penelitian	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	pvalue	Kesimpulan
1	Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN	0.155	-	0.155	0.029	Diterima
2	Pengaruh beban kerja terhadap kinerja ASN	0.169	-	0.169	0.012	Diterima
3	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN	-0.010	-	-0.010	0.889	Ditolak
4	Pengaruh <i>work engagement</i> terhadap kinerja ASN	0.351	-	0.351	0.000	Diterima
5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN	0.438	-	0.438	0.000	Diterima
6	Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN melalui <i>work engagement</i>	0.155	0.119	0.354	0.025	Diterima
7	Pengaruh beban kerja terhadap kinerja ASN melalui <i>work engagement</i>	0.169	0.117	0.286	0.034	Diterima
8	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui <i>work engagement</i>	-0.010	0.130	0.120	0.025	Diterima
9	Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja	0.155	0.152	0.307	0.009	Diterima
10	Pengaruh beban kerja terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja	0.169	0.152	0.321	0.020	Diterima
11	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja	-0.010	0.183	0.173	0.008	Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2024

C. Pembahasan

Dari hasil analisis yang dilakukan maka diperoleh temuan-temuan penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengaruh Langsung

a. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja ASN

Hipotesis pertama bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dapat diterima, dimana dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smartpls 4.1.0.8 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dari jawaban kuesioner yang diisi

oleh pegawai, menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional sudah diterapkan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari aspek *contingent reward* diperoleh nilai indeks sebesar 3,60 dan apabila dilihat dari interval kelas maka berada pada kategori baik karena pimpinan memberikan imbalan ketika pegawai mencapai target yang telah ditentukan. Dimana bentuk *reward* yang diterima oleh pegawai berupa piagam penghargaan, prioritas dalam pengembangan profesi dan kedinasan lain, prioritas dalam penggunaan fasilitas kantor.

Untuk aspek *active management by exception* (manajemen aktif berdasarkan pengecualian) dengan nilai indeks 3,51 dan dipersepsikan baik, karena pimpinan selalu mengoreksi setiap kesalahan yang terjadi dalam proses kerja yang pegawai lakukan, pegawai selalu aktif melakukan pemantauan terhadap aktivitas kerja pegawai sehari-hari. Kemudian dilihat dari aspek *passive management by exception* (manajemen pasif berdasarkan pengecualian) dipersepsikan cukup karena pimpinan selalu memberikan peringatan dan sanksi ketika pekerjaan tidak sesuai yang telah ditentukan oleh organisasi. Dari hasil persepsi responden secara keseluruhan mengenai gaya kepemimpinan transaksional sudah terlaksana dengan baik sehingga memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja ASN.

Teori yang diungkapkan Sudaryo *et al.*, (2018:154) mendukung penelitian ini bahwa kepemimpinan transaksional yaitu seorang pemimpin yang cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberikan motivasi positif (seperti insentif, imbalan, hadiah, promosi) dan hukuman atas kinerjanya, serta menitikberatkan pada perilaku bawahan dalam mencapai sasaran yang ditentukan organisasi. Pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dimana penerapan kepemimpinan transaksional dalam organisasi bisnis dapat meningkatkan kinerja karyawan (Insan, 2017).

Penelitian terdahulu yang juga mendukung adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN, yakni penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2022) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transaksional semakin baik kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didukung dengan teori Sudaryo *et al.*, (2018:154) dan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2022).

b. Pengujian Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja ASN

Hipotesis kedua bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dapat diterima, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smartpls 4.1.0.8 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara beban kerja terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dari jawaban kuesioner yang diisi oleh pegawai, maka diperoleh temuan empirik bahwa dilihat dari aspek kondisi pekerjaan diperoleh nilai indeks sebesar 3,11 dan dipersepsikan cukup/netral, karena pegawai merasa selalu siap ketika dihadapkan dengan kondisi pekerjaan yang diluar dugaan dari pegawai, seperti melakukan sosialisasi dan kunjungan kerja dan lain sebagainya. Oleh karena itu, organisasi hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*standard operating procedur*) kepada semua unsur di dalam organisasi.

Untuk aspek penggunaan waktu kerja dengan nilai indeks sebesar 3,09 dan dipersepsikan cukup/netral, dimana pegawai merasa cukup menggunakan waktu kerja dalam kegiatan yang langsung berhubungan dengan tugas sehari-hari, selain itu waktu kerja yang digunakan sesuai dengan SOP sehingga dapat meminimalisir beban kerja pegawai. Sedangkan untuk aspek target yang harus dicapai dengan nilai indeks sebesar 3,41 dan termasuk dalam penilaian baik, karena setiap pegawai harus menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan.

Hasil penelitian yang dilakukan terkait dengan beban kerja diperoleh fakta di lapangan bahwa beban kerja yang ada pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat termasuk dalam kategori cukup, dan hal ini tidak menjadi beban kerja bagi setiap pegawai. Ketika beban kerja yang diberikan kepada ASN sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya, hal ini dapat mendorong peningkatan kinerja kerjanya. Dengan adanya beban kerja yang positif, maka ASN merasa terdorong dalam meningkatkan kemampuan serta tanggung jawabnya, sehingga hasil kinerja yang dihasilkan dapat menjadi lebih optimal dan berkualitas.

Tingginya beban kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja ASN, seperti yang diungkapkan oleh Affandi *et al.*, (2021:183) bahwa beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja berpengaruh terhadap pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau kinerjanya dan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Utomo (2019) menjelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja maka akan berpengaruh dalam pencapaian kinerja pegawai, oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai

dengan kemampuan pegawai sangat penting untuk diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga pencapaian perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Rohman dan Ichsan (2021) membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai. Begitu pula Neksen et al., (2021) menyatakan bahwa secara parsial ada pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini mendapat dukungan dari teori Affandi *et al.*, (2021:183) dan penelitian Rohman dan Ichsan (2021), serta Neksen *et al.*, (2021).

c. Pengujian Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN

Hipotesis ketiga bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat tidak dapat diterima, dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smartpls 4.1.0.8 menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh pegawai, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat termasuk dalam kategori cukup. Hal ini dapat dilihat dari aspek penerangan dengan nilai indeks 3,17 dan dipersepsikan cukup, karena kondisi penerangan (lampa/cahaya) di ruangan tempat kerja sudah baik.

Untuk aspek pertukaran udara dengan nilai indeks 3,23 dengan penilaian cukup, dimana suhu di ruangan kerja cukup baik untuk menunjang aktivitas kerja pegawai sehari-hari. Ditinjau dari aspek kebersihan diperoleh nilai indeks sebesar 3,36 dan termasuk dalam kategori cukup, alasannya karena setiap kondisi lingkungan kerja pada setiap ruangan kantor sudah bersih dan sudah tertata dengan rapi.

Kemudian dilihat dari aspek pewarnaan dengan nilai indeks sebesar 3,34 dan termasuk dalam kategori cukup karena pemilihan warna yang terdapat pada setiap ruangan kerja membuat pegawai pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat merasa lebih nyaman dalam bekerja. Selanjutnya untuk aspek jaminan keamanan diperoleh nilai indeks 3,47 dan termasuk dalam kategori penilaian baik, karena kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat terjamin keamanannya karena satuan keamanan di kantor sudah bekerja dengan baik sehingga membuat pegawai merasa aman dalam bekerja. Begitu pula dalam hal kebisingan, yang

dipersepsikan baik karena setiap pegawai merasa dapat berkonsentrasi dengan baik dalam bekerja karena letak kantor BKKBN jauh dari kebisingan kendaraan.

Dari hasil analisis yang dilakukan maka diperoleh temuan penelitian bahwa lingkungan kerja pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat secara keseluruhan termasuk dalam kategori cukup. Alasannya karena kurangnya dukungan yang memadai dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif seperti fasilitas yang tidak optimal atau kurangnya komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan bawahan.

Hasil pengujian ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Lataruva *et al.*, (2022:79) mengemukakan bahwa lingkungan kerja bertujuan untuk memastikan segala kegiatan yang berkaitan dengan kerja pegawai dapat tercapai dan terpenuhi sehingga terbentuk suatu kinerja pegawai yang tinggi serta efektif didalam memajukan sebuah organisasi. Apabila lingkungan kerja tidak mendukung maka dapat mempengaruhi pencapaian kinerja ASN.

Hasil penelitian sebelumnya yang menjadi acuan bagi penelitian ini dilakukan oleh Akbar *et al.*, (2022) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik lingkungan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori Lataruva *et al.*, (2022:79) dan didukung dengan penelitian Akbar *et al.*, (2022).

d. Pengujian Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja ASN

Hipotesis keempat bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smartpls 4.1.0.8 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara *work engagement* terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Dimana dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh pegawai, diperoleh temuan empirik bahwa untuk *work engagement* berada dalam penilaian baik, karena ketika ASN merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya, maka ASN akan lebih termotivasi dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong ASN dapat bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, meningkatkan kinerja kerjanya dan menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik.

Hal ini dapat dilihat dari aspek *vigor* diperoleh nilai indeks sebesar 3,30 dan dipersepsikan cukup baik, karena setiap pegawai bersedia mengerahkan seluruh tenaga untuk

menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan, walaupun itu menuntut waktu di luar dari jam kerja. Untuk aspek *dedication* dengan nilai indeks sebesar 3,49 dan termasuk dalam penilaian baik, alasannya karena setiap pegawai merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan selama ini dengan bersungguh-sungguh.

Kemudian untuk aspek *absorption* dengan nilai indeks sebesar 3,90 dan diberikan penilaian baik, karena setiap pegawai selalu memiliki perhatian penuh dalam mengerjakan setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi maka akan menghasilkan kinerja ASN yang tinggi pula.

Penelitian ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Khasanah dan Jaya (2023) bahwa *work engagement* yang tinggi dapat menjadikan seseorang merasa senang dalam melakukan pekerjaan dan tidak mudah tergiur dengan tawaran organisasi lain. Hal tersebut berimbang pada peningkatan kinerja yang optimal dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan bagi penelitian ini dilakukan oleh Manalu *et al.*, (2021) menyatakan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Surohmat dan Istiyani (2022) membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila *work engagement* meningkat atau semakin baik maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori Khasanah dan Jaya (2023) dan penelitian Manalu *et al.*, (2021) serta Surohmat dan Istiyani (2022).

e. Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN

Hipotesis kelima bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dapat diterima. Dimana dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smartpls 4.1.0.8 menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja ASN pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh pegawai, diperoleh temuan empirik bahwa untuk kepuasan kerja termasuk dalam kategori penilaian baik. Ditinjau dari aspek gaji/imbalan dengan nilai indeks sebesar 3,24 dan dipersepsikan cukup oleh pegawai, karena gaji yang pegawai terima selama ini sudah sesuai dengan harapan dan kompetensi yang pegawai miliki.

Untuk aspek pekerjaan dengan nilai indeks sebesar 3,45 dan dipersepsikan baik, karena pegawai merasa senang dengan pekerjaan yang ada saat ini karena sesuai dengan pendidikan dan pengalaman kerja yang pegawai miliki. Kemudian pada aspek supervisi dengan nilai indeks 3,55 dan dikategorikan baik, karena pegawai senang dengan supervisi yang dapat memberikan dukungan kepada setiap bawahannya, memberikan motivasi, memantau atau melakukan monitoring atas setiap aktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai.

Untuk aspek promosi dengan nilai indeks 3,72 dan termasuk dalam kategori baik, karena pegawai merasa senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja pegawai. Dimana dengan melihat dari prestasi kerja maka pegawai akan berusaha untuk menghasilkan prestasi kerja yang tinggi dalam bekerja. Sedangkan untuk aspek rekan kerja dengan nilai indeks 4,02 yang dipersepsikan baik karena pegawai merasa senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat memberikan solusi atau jalan keluar ketika terjadi masalah dalam pekerjaan.

Hasil temuan penelitian bahwa kepuasan kerja termasuk dalam kategori baik, yang berarti bahwa semakin puas yang dirasakan oleh ASN maka akan semakin tinggi pula pencapaian kinerja yang dihasilkan saat pelaksanaan pekerjaan menurut tupoksinya. Sebagaimana teori yang diungkapkan oleh Azhari *et al.*, (2021) bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif. Kepuasan kerja seorang karyawan sangat tergantung pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Arisandi dan Aprianti (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu pula Pujiandita *et al.*, (2022) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

2. Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja ASN dimediasi oleh *Work Engagement*

Hipotesis keenam bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui *work engagement* pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dapat diterima. Dimana dari hasil pengujian jalur maka diperoleh temuan empirik bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat, karena *work engagement* mampu

meningkatkan keterlibatan, semangat dan komitmen ASN dalam menjalankan tugasnya, meskipun kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada pemberian penghargaan dan pengawasan ketat.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka diketahui persepsi penilaian pegawai terkait dengan kepemimpinan transaksional sudah terlaksana dengan baik, karena dengan adanya *reward* atau penghargaan yang diberikan, serta pimpinan secara aktif memonitor pegawai dan melakukan tindakan koreksi untuk meyakinkan bahwa pekerjaan dilakukan secara benar maka akan mempengaruhi semakin tinggi keterlibatan pegawai dan memberikan kontribusinya terhadap pencapaian dengan maksimal untuk menghasilkan kinerja kerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi faktor penting yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan peningkatan kinerja ASN.

Dari hasil pengujian yang dilakukan bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Qadrianty dan Mustopo (2022) bahwa dalam gaya kepemimpinan transaksional terdapat imbalan kointensi dimana terdapat pertukaran *reward* atas apa yang dilakukan oleh bawahan ketika bawahan mengerahkan kinerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan dari tugas yang diemban. Semakin baik gaya kepemimpinan transaksional maka karyawan dapat meningkatkan kinerjanya karena adanya dorongan berdasarkan *reward* yang diterima, dengan kata lain *work engagement* karyawan juga semakin tinggi.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu sebagaimana dilakukan oleh Putri (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja melalui *work engagement*. Artinya ketika terjalin *engagement* yang baik antara pemimpin dan pegawai maka akan terciptanya kinerja yang baik bagi organisasi sehingga pegawai merasa dengan senang hati menerima imbalan, *reward* ataupun timbal balik tanpa merasa terbebani ketika diterapkannya kepemimpinan transaksional yang sudah terjalin dengan rasa *engagement*.

b. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dimediasi oleh *Work Engagement*

Hipotesis ketujuh bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui *work engagement* pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dapat diterima. Dimana dari hasil pengujian jalur maka diperoleh temuan empirik bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN

provinsi Sulawesi Barat, alasannya karena dengan adanya tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat membantu ASN tetap produktif, meskipun menghadapi beban kerja yang besar dan dengan adanya *work engagement* mampu meningkatkan motivasi, fokus, dan rasa tanggung jawab yang tinggi bagi ASN dalam penyelesaian tugas-tugasnya sebagai ASN.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka diketahui persepsi penilaian pegawai terkait dengan beban kerja cukup baik, karena pegawai selalu siap bekerja ketika dihadapkan dengan kondisi pekerjaan yang diluar dari dugaan pegawai. Begitu pula bahwa pegawai menggunakan waktu kerja dalam kegiatan yang langsung berhubungan dengan tugas sehari-hari, dan menganggap bahwa hal itu bukanlah merupakan beban kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Dari hasil pengujian yang dilakukan bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja ASN, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Karhani *et al.*, (2022) bahwa terdapat hubungan antara beban kerja dengan *work engagement*. Dimana, dengan beban kerja yang rendah dapat meningkatkan keterikatan kerja pegawai yang akan berdampak pada peningkatan kinerja, sebaliknya jika semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai maka semakin rendah keterikatan kerja pegawai.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iksan *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh beban terhadap kinerja pegawai. Artinya, beban kerja yang memadai akan mampu meningkatkan *engagement* pegawai yang pada gilirannya mampu meningkatkan kinerjanya.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN dimediasi oleh Work Engagement

Hipotesis kedelapan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui *work engagement* pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dapat diterima. Dimana dari hasil pengujian jalur maka diperoleh temuan empirik bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat, karena dengan lingkungan kerja yang kondusif dapat berperan sebagai faktor pendukung untuk meningkatkan keterlibatan kerja ASN. Sehingga dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja ASN. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif mampu mendorong ASN untuk merasa lebih terhubung, termotivasi, dan fokus dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai ASN, sehingga dapat memberikan dampak untuk

meningkatkan kinerja kerja yang lebih baik khususnya pada kantor BKKBN Provinsi Sulawesi Barat.

Dari hasil pengujian yang dilakukan bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Winadi (2021) bahwa dengan kondisi lingkungan kerja yang semakin baik, maka dapat diproyeksikan semakin tinggi juga keterikatan kerja karyawan sehingga menghasilkan kinerja kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutikno (2021) ditemukan bahwa terdapat mediasi parsial dalam hubungan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Winadi (2021) dan penelitian yang dilakukan Sutikno (2021).

d. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja ASN dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hipotesis kesembilan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dapat diterima. Dimana dari hasil pengujian jalur maka diperoleh temuan empirik bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada penghargaan atas pencapaian dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, mampu meningkatkan kepuasan kerja ASN. Kepuasan kerja ini dapat mendorong ASN untuk merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk dapat menyelesaikan tugas, sehingga ASN dapat bekerja secara efektif, produktif dan memberikan hasil kerja yang lebih baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dari hasil pengujian yang dilakukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Ivansyah (2019) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transaksional maksimal yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi tentu juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, jika gaya kepemimpinan transaksional belum maksimal yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan kepuasan kerja yang kurang dan tentu juga akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutanto (2018) dimana hasil temuan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja. Ketika karyawan merasa puas dalam bekerja disebabkan karena peran kepemimpinan transaksional sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang semakin kuat.

e. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hipotesis kesepuluh bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dapat diterima. Dimana dari hasil pengujian jalur maka diperoleh temuan empirik bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hal ini dapat diartikan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja ASN, yang pada gilirannya memberikan dampak yang secara positif dalam meningkatkan kinerja ASN. Dimana dengan adanya kepuasan kerja dapat menciptakan rasa puas dan kenyamanan dalam bekerja, sehingga ASN dapat lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas tugasnya dengan baik. Kepuasan kerja ini dapat menjadi faktor penggerak yang membantu ASN untuk tetap produktif untuk menjaga kualitas pekerjaannya, dengan demikian pada penelitian ini menerima hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

Dari hasil pengujian yang dilakukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja ASN, sebagaimana dukungan teori yang dikemukakan oleh Affandi *et al.*, (2021:183) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja berpengaruh terhadap pegawai dalam meningkatkan produktivitas dan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Kepuasan kerja juga merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja. Artinya, semakin baik pemberian beban kerja yang sesuai kemampuan karyawan maka karyawan akan semakin mendapatkan kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaan yang akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

f. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hipotesis kesebelas bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat, dapat diterima. Dimana dari hasil pengujian jalur maka diperoleh temuan empirik bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN pada kantor Perwakilan BKKBN provinsi Sulawesi Barat. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja ASN terlebih dahulu yang kemudian mendorong ASN dapat bekerja lebih baik. Dimana dengan lingkungan kerja yang mendukung, seperti suasana yang nyaman dan fasilitas yang memadai dapat meningkatkan perasaan puas dan nyaman bagi ASN, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja ASN.

Dari hasil pengujian yang dilakukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN, sebagaimana dukungan teori yang dikemukakan oleh Sihaloho dan Siregar (2019) bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan akan memberikan dampak yang baik terhadap diri sendiri dan perusahaan sehingga karyawan memperoleh kepuasan dalam pencapaian kinerjanya dan perusahaan juga memperoleh tujuan perusahaan yang ingin dicapainya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ende dan Firdaus (2021) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Maka pada dasarnya untuk menjadikan pegawai mempunyai lingkungan kerja yang baik karena pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan tetap maksimal dan merasakan adanya kepuasan tersendiri untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif melalui kepuasan kerja sebagai mediasi antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini maka akan dapat disajikan beberapa kesimpulan, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transaksional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ASN, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang dilaksanakan oleh pimpinan kantor perwakilan BKKBN Provinsi Sulawesi Barat yang menekankan pada pengelolaan tugas dan imbalan sehingga dapat meningkatkan kinerja ASN.

2. Beban kerja yang diberikan kepada ASN juga berpengaruh positif terhadap kinerja kerja ASN, dimana dapatlah dikatakan bahwa semakin jelas dan terstrukturnya beban kerja ASN dalam penanganan pekerjaannya menurut tupoksinya maka akan semakin baik pula peningkatan kinerja kerja yang dapat dicapai oleh ASN.
3. Tidak ditemukan bukti bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja ASN, Hal ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja seperti fasilitas atau suasana, tidak dapat dijadikan penentu utama dalam meningkatkan kinerja ASN khususnya pada kantor perwakilan BKKBN di Provinsi Sulawesi Barat.
4. Keterlibatan kerja (*work engagement*) terbukti sangat berpengaruh pada kinerja ASN dimana telah merasa lebih terlibat dan bersemangat dalam pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja kerjanya yang lebih baik.
5. Kepuasan kerja ternyata berpengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja kerjanya. Alasannya karena ASN yang merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang lebih cenderung dan produktif serta berkomitmen dalam memberikan hasil yang lebih maksimal.
6. Kepemimpinan transaksional dimana tidak hanya secara langsung mempengaruhi kinerja ASN, melainkan juga melalui peningkatan keterlibatan kerja. Dengan adanya kepemimpinan yang jelas dan terstruktur maka setiap ASN dapat lebih merasa terlibat dalam pekerjaannya menurut tupoksinya.
7. Beban kerja berpengaruh pada kinerja ASN melalui keterlibatan kerja dalam pekerjaan. Beban kerja yang terkelola dengan baik dapat membuat ASN merasa lebih terlibat dan berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja ASN.
8. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui work engagement dimana meskipun lingkungan kerja tidak mempengaruhi secara langsung kinerja ASN. Faktor ini ternyata dapat mempengaruhi kinerja kerja ASN jika dilihat melalui perspektif keterlibatan kerja dimana lingkungan kerja dapat mendukung dalam meningkatkan keterlibatan ASN, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerjanya.
9. Kepemimpinan transaksional berpengaruh pada kinerja ASN melalui peningkatan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang terorganisir dan memberikan imbalan yang sesuai dapat membuat ASN merasa puas dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya dalam meningkatkan kinerja kerja ASN yang lebih baik.

10. Beban kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja. Penetapan beban kerja yang tepat dapat membuat ASN merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini penting karena ASN yang merasa puas cenderung bekerja dengan lebih baik dan memiliki kinerja yang lebih baik. Beban kerja yang terlalu berat atau tidak terorganisir dengan baik dapat menurunkan kepuasan kerja yang pada gilirannya menurunkan kinerja kerja bagi ASN.
11. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja ASN secara langsung, namun pada penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja ASN, sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV Qiara Media.
- Adiyasa, N. I. W., & Windayanti, W. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, Vol. 2, No.1, April 2019, pp. 23-30 e-ISSN 2655-237X.
- Adriansyah, M. A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2020). The Influence Of Transactional Leadership Style And Work Culture On Work Performance Mediated By Work Motivation. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(3).
- Affandi, A., Rozi, A., & Sunarsi, D. (2021). *Manajemen SDM Strategik*. Banten: Bintang Visitama Publisher.
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Akbar, Irawan, H., Ansar, & Dahlan, S. S. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perdagangan Kota Makassar. *Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(1), 1–20.
- Anam, C. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Anggota Kepolisian Resort Jombang. *MARGIN ECO*, 1(1), 17–39.
- Andara, A. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis*, 1(1), 1–14.

- Arianto, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT SMG. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 5(4), 331–342.
- Arisandi, D., & Aprianti, K. (2022). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Asakota Kota Bima. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 5(4), 381–386.
- Armansyah. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja*. Pasaman: CV. Azka Pustaka.
- Astuti, R. Y., Nasution, M. H., Rifaldi, M., Aditty, D. H., Triswijaya, B. K., Raharjo, D. S., ... Taqiyuddin, A. haris. (2021). *Manajemen Kinerja*. Ponorogo: CV. Nata Karya.
- Ayuhana, W., Syamsurizaldi, & Wandra, N. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pengadilan Agama Muara Labuh Dan Pengadilan Agama Koto Baru. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 3(2), 179–194.
- Azhari, Z., Erwin, R., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Forum Ekonomi*, 23(2), 187–193.
- Calen, & Theng, B. P. (2022). *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI)*. Medan: Merdeka Kreasi Group.
- Chairunnisah, R. (2021). Teori Kinerja Karyawan. In *Book Chapter Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Chrisshyaren, & Erdiansyah, R. (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(1), 164–175.
- Dewi, S. K. (2020). *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)*. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Elfitasari, N., & Mulyana, O. P. (2020). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Beban Kerja Dengan Work Engagement Pada Karyawan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi memiliki*, 7(1), 1–7.
- Ende, & Firdaus, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Serang. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(1), 56–69.
- Enny, M. W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Fachrurazi, Rezeki, F., & Dirhamsyah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 12(3), 247–255.
- Farida, U., Ratnawati, & Maimunah, S. (2022). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota Malang. *Jurnal Penelitian & Pengkajian Ilmiah Mahasiswa (JPPIM)* Volume: 3, Number: 1, Maret 2022, Hal. 16-23 e-ISSN: 2722-1776.

- Fauzi, H., Muntholib, & Anwar, K. U. (2021). *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif Pengembangan Kepuasan Kerja Dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Handoko, T. . (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, L. M., Pasaribu, S. E., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 229–244.
- Hasnawati, Sapiri, M., & Ruslan, M. (2021). *Gaya Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja*. Gowa: Pusaka Almaida.
- Huliselan, J. J., Meilani, Y. F. C. P., & Barry, R. R. (2022). *Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Iksan, N., Widodo, S., & Praningrum. (2020). Pengaruh sumber daya pekerjaan, sumber daya individu dan beban kerja terhadap keterikatan kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Seluma. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 52–67.
- Ilham, N. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Jurnal of Business Studies*, 2(1), 1–18.
- Irawati, L., & Farradia, Y. (2021). Kinerja Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja. In *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)*. Banten: CV. AA. Rizky.
- Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Diversita*, 12(2), 253–258.
- Irmayani, N. W. D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Istiqomah, S. H. (2022). Beban Kerja, Waktu Kerja dan Sikap Kerja. In *Hukum Kesehatan dan Sumber Daya Manusia Kesehatan*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Ivansyah, H. N. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Juniarti, A. T., & Putri, D. G. (2021). *Faktor-Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Karhani, M., Adriansyah, M. A., & Sofia, L. (2022). Tinjauan Beban Kerja terhadap Keterikatan Kerja Tenaga Honorer yang Bekerja Tiada Henti di Masa Pandemi. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 416–428.

- Khaeruman. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*. Banten: CV. AA. Rizky.
- Khasanah, J. S. N., & Jaya, A. (2023). *Pengantar Manajemen*. Lamongan: Nawa Litera Publishing.
- Koesomowidjojo, S. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kosasih, A. (2020). *Kepemimpinan Transformasional Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu*. Tangerang: Indigo Media.
- Kurniawati, E. (2021). Perencanaan Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cirebon: Penerbit Insania.
- Kusendi, R., & Ispurwanto, W. (2018). Pengaruh Kondisi Lingkungan Kerja dengan keterikatan kerja Pada PT.MCD. *Jurnal Universitas Bina Nusantara*, 16–42.
- Kustya, N. D., & Nugraheni, R. (2020). Analisis Pengaruh Work Engagement dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(2), 1–13.
- Lataruva, E., Putra, M. F., Naim, Djaniar, U., Parma, I. P. G., Darmono, ... Widjajanto, T. (2022). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Lestari, R. (2021). *Buku Ajar Keperawatan Kesehatan Kerja*. Yogyakarta: Salma Idea.
- Lestari, T. S., & Mellita, D. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Sipil Negara (ASN) Selama Masa Pandemi Di Balai Bahasa Sumatera Selatan. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*, 9(2), 101–116.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., ... Bahri, S. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Manalu, A. R., Thamrin, R., Hasan, M., & Syahputra, D. (2021). Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Pegawai BPJS Ketenagakerjaan. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 1(2), 42–49.
- Maria, S. (2021). *Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Masjaya, Echdar, S., & Fatmasari. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Motivasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja ASN Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Majene. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(2), 176–183.
- Mighfar, S. (2015). Social Exchange Theory. *Jurnal LISAN AL*, 9(2), 261–286.
- Munandar. (2014). *Psikologi Industry dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Neksen, A., Wadud, M., & Handayani, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Grup Global Sumatera. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(2), 105–112.

- Nikmat, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perilaku Organisasi: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Lombok Tengah: Penerbit P4I.
- Nimran, U., & Amirullah. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Nurmansyah. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Nusa, G. (2023). Ketahui 5 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Octafian, R., & Nugrahen, K. S. (2023). *Kinerja Karyawan Hotel Masa Pandemi COVID-19*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi.
- Octavianti, S., & Hamni, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Inkabiz Indonesia. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 1490–1496.
- Pujiandita, P., Sardiyo, Ladewi, Y., & Surajiyo. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Pemerintah Kota Lubuklinggau. *Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bina Insan, Lubuklinggau*.
- Putra, I. B. U. (2020). *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Putri, D. W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Dispora Provinsi Jambi. *Tesis Universitas Jambi*.
- Putri, V. K. M. (2024). Teori SOR Komunikasi: Pengertian dan Contohnya.
- Qadrianty, N., & Mustopo, W. I. (2022). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional dengan Work Engagement pada Milenial. *Intensi Jurnal Psikologi*, 2(1), 44–50.
- Qasanah, U. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikoborneo*, 8(1), 127–133.
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. Jember: CV Pustaka Abadi.
- Radiansyah, A., Kardini, N. L., Rachmawati, A. W., Nandini, W., Endrasprihatin, R., Suparmi, ... Wulandari, D. (2023). *MSDM Perusahaan Pada Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rahman, A., Hakimah, Y., Dewi, M. P., Endratno, H., Alfalisyado, Herlina, T. E., ... Agustini, I. S. (2022). *Buku Ajar Manajemen SDM*. Palu: Feniks Muda Sejahtera.
- Rahman, P. A., Arifin, Z., Firdausi, I., Safril, S., & Tanujaya, K. C. (2022). Effect of Work Environment and Leadership on Employee Performance through Work Motivation during the Covid-19 Pandemic. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(25), 242–256.
- Rahmatia, Nugraha, I. N., & Julaeha, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

- Pegawai Dengan Organization Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Kebudayaan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Bima. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(3), 474–483.
- Rahmawati, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan. *Insan Cita Bongaya Research Journal*, 1(2), 152–163.
- Ratnaningtyas, H., Handaru, A. W., & Eryanto, H. (2021). Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement: An Introductory Analysis. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 25–32.
- Rezeki, F. (2023). *Work Engagement (Teori, Faktor Dan Implementasinya)*. Bekasi: PT. Kimshafi Alung Cipta.
- Riadi, M. (2021). Work Engagement (Pengertian, Aspek, Ciri dan Faktor yang Mempengaruhi).
- Rino, Yuniarsih, T., Suwatno, Kusnedi, & Syahrizal. (2020). *Perilaku Organisasi Memahami Perilaku Kewargaan Organisasi untuk Kinerja Unggul*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Risambessy, A. (2022). Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia. In *Kinerja dan Produktivitas dalam Organisasi*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Rismawati, & Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Rohaeni, N. (2023). *Model Kepemimpinan Transformasional CISMA Bagi Kepala Sekolah*. Bandung: Indonesia Emas Group.
- Rohman, M. A., & Ichsan, R. M. (2021). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi Malik. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 1–22.
- Safitri, L. (2022). *Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus PT Ancol Terang Metal Printing Industri)*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Sagala, S. (2018). *Pendekatan & Model Kepemimpinan*. Jakarta: Prenadamedia.
- Salu, O. J. R., & Hartijasi, Y. (2018). Analisis Pengaruh Work Engagement sebagai mediator antara Job Resources dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Commitment dan Job Performance di Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Informatika*, 14(3).
- Sanusi, F., Nufus, H., & Yulia, L. (2021). *Peningkatan Kinerja Tugas melalui Keterikatan Kerja Karyawan: sebuah potret dari PT Latinusa Tbk. Cilegon*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Sari, N., Surajiyo, Fitria, & Nasruddin. (2022). Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Lubuklinggau. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 5(2), 56–66.
- Setiana, A. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung

Lestari.

- Setyaningrum, R. P., Soelistya, D., Desembrianita, E., Noor, A., & Salamah, U. (2022). *Evaluasi Kinerja*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- Sinurat, E. J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT JMS Jakarta. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 92–106.
- Sitompul, S., & Simamora, F. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 142–153.
- Sriyana. (2022). *Kepemimpinan Dalam Pemerintahan*. Palu: CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Sudarni, A. A. C. (2022). Lingkungan Kerja. In *Pengantar Ilmu Manajemen*. Lombok Barat: Penerbit Seval.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sufyanto. (2024). Panorama History of Social Exchange Theory: Sejarah Panorama Teori Pertukaran Sosial. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(1), 56–63.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Bandung : Alfabeta.
- Suherman, E. (2022). Kinerja Karyawan. In *Perilaku Organisasi (Pendekatan Teoretis dan Praktis)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Sunyoto, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Sunyoto, D., & Kalijaga, M. A. (2022). *Teori Pertukaran Sosial dalam Perilaku Kelompok*. Cetakan Pertama. Bojongsari: Eureka Media Aksara.
- Surohmat, Y., & Istiyani, Y. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi UPBU Rahadi Oesman Kabupaten Ketapang Kalimantan Barat). *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 5656–5661.
- Sutanto, M. V. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Sales Dealer Mobil Surabaya. *Jurnal AGORA*, 6(2), 1–6.
- Sutianingsih, & Kirom, A. L. (2023). The Role Of Employee Engagement On The Influence Of Women's Leadership And Discipline On Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(1).
- Sutikno, J. J. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan The Win Hotel Melalui Employee Engagement*. Surabaya: Universitas Ciputra.
- Tjiptadi, D. D., & Sari, E. D. R. (2021). *Kepemimpinan: Fundamental Teori*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Tobari. (2023). Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* :

Konsep dan Teori. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.

- Trisninawati, & Elpanso, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Di Mediasi Employee engagement. *Mbia Journal Management, Business, and Accounting*, 20(3), 275–284.
- Ulfah, K. D. S., Dewi, R. S., & Hidayatullah, M. S. (2019). Hubungan Persepsi Beban Kerja Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Divisi Pemasaran Di PT. World Innovative Telecommunication (OPPO) Banjarmasin. *Jurnal Kognisia*, 2(1), 51–54.
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 181–193.
- Utami, T. N., Susilawati, & Ayu, D. A. (2022). *Manajemen Stress Kerja Suatu Pendekatan Integrasi Sains dan Islam*. Medan: Merdeka Kreasi Group.
- Utomo, S. (2019). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang Di Langsa. *Parameter*, 4(2), 1–13.
- Vanchapo, A. R. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. Jakarta : Qiara Media.
- Vanesa, V. H., Shanty, D., Triyani, T., Gunawan P, A. W., S Sadana, S. M., & Supriatna, D. (2022). Mediating Effect Of Work-Life Balance Towards Leadership Style And Work Engagement. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(4), 933–943.
- Wahyuni, N. W. S. A., Sitiari, N. W., & Sara, I. M. (2021). *Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Wahyuni, P., Kusumawati, D. A., & Widyatmojo, P. (2022). *Perilaku Organisasional Teori Dan Aplikasi Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wardani. (2016). Membedah Teori Sosiologi: Teori Pertukaran (Exchange Theory) George Caspar Homas. *Jurnal Studia Insania*, 4(1), 19–38.
- Warongan, B. U. ., Dotulong, L. O. ., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972.
- Widyaningrum, E. (2020). *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Wijaya, A. (2018). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pekerja di Hotel Maxone di Kota Malang. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis*. Vol. 4 No. 3 Januari 2018 : 278-288. Print ISSN:2355-5483 (p) Electronic ISSN : 2745-3545 (e).
- Wijaya, C., & Hidayat, R. (2022). *Manajemen Kinerja (Pengelolaan, Pengukuran Dan Implementasi Di Lembaga Pendidikan)*. Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya.
- Winadi, A. A. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Team Work, Terhadap Work Engagement Melalui Motivasi Kerja*. Jakarta: Universitas Esa Unggul.

Wulandari, S. S., & Wardani, L. M. I. (2021). *Employee Well-Being Hubungannya Dengan Psychological Capital Dan Work Engagement*. Pekalongan: Penerbit NEM.

Yendra, Irawan, A., & Faradilla, Y. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi. *Human Resource Management Journal UNIYAP*, 2(1), 32–38.

Yo, P., Melati, P., & Surya, I. B. K. (2015). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5, 2015 : 1149-1165ISSN: 2302-8912.