

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

<sup>1\*</sup>Syahidah Rejekiyah, <sup>2</sup>Yulia Tri Kusumawati, <sup>3</sup>Damingun

<sup>1,2,3</sup> Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur

e-mail: <sup>1\*</sup>2011102431265@umkt.ac.id, <sup>2</sup>ytk716@umkt.ac.id, <sup>3</sup>dam155@umkt.ac.id

*Abstract: The Effect of Transformational Leadership Style and Work Environment on Employee Job Satisfaction of the East Kalimantan Provincial Education and Culture Office. This study aims to determine how the relationship between transformational leadership style on job satisfaction and work environment on job satisfaction of employees of the Office of Education and Culture of East Kalimantan Province. This research was also conducted using quantitative research. Data collection is done by distributing questionnaires directly to employees so that it is very effective. The population of this study was 86 employees of the East Kalimantan Provincial Education and Culture Office. The sample was determined by saturated sampling or census to identify the sample with the target employees of the East Kalimantan Provincial Education and Culture Office, totaling 71 respondents. Data analysis used in the research instrument test, classical assumption test, multiple linear regression test and hypothesis testing with the help of SPSS 27.0 to analyze the data. This research used human resource management theory. The results of this study indicate that transformational leadership style ( $X_1$ ) partially has a significant effect on job satisfaction ( $Y$ ), and work environment ( $X_2$ ) partially has a significant effect on job satisfaction ( $Y$ ), and transformational leadership style ( $X_1$ ) and work environment ( $X_2$ ) simultaneously have a significant effect on job satisfaction ( $Y$ ).*

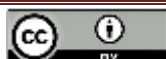
*Keywords: Transformational Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction*

**Abstrak:** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini juga dilakukan dengan menggunakan penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner angket secara langsung pada pegawai sehingga sangat efektif. Populasi penelitian ini adalah sejumlah 86 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Sampel ditentukan dengan sampling jenuh atau sensus untuk mengidentifikasi sampel dengan sasaran pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur jumlah sebanyak 71 responden. Analisis data yang digunakan dalam uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda dan uji hipotesis dengan bantuan SPSS 27.0 untuk menganalisis data. Penelitian ini digunakan menggunakan teori manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ), dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ), dan gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ).

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja

## PENDAHULUAN

Organisasi sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilannya dalam mencapai tujuannya. Merupakan tanggung jawab badan pemerintah yang dikenal sebagai Departemen



Kebudayaan dan Pendidikan untuk merencanakan dan melaksanakan program budaya dan pendidikan di berbagai daerah. Pendidikan merupakan pelayanan mendasar yang memerlukan pengelolaan ahli oleh pemerintah. Sejalan dengan penekanan pemerintah yang memprioritaskan sasaran strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Kebudayaan, dan Pendidikan antara lain meningkatkan standar disiplin pegawai, evaluasi kinerja, tingkat kompetensi, dan pencapaian pendidikan. Implementasi rencana ini terutama didorong oleh karyawan itu sendiri (Ningsih & Sudibjo, 2022).

Kepuasan kerja mengacu pada disposisi menyenangkan karyawan, yang mencakup emosi dan tindakan mereka terhadap pekerjaan mereka. Hal ini melibatkan evaluasi pekerjaan seseorang sebagai sarana untuk mengungkapkan rasa syukur atas pencapaian nilai signifikan terkait pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu konstruk psikologis yang menjaga keadaan emosi individu dalam kaitannya dengan pekerjaannya, apakah telah sesuai dengan bakat, keterampilan, dan harapannya terhadap pekerjaan yang akan datang.

Selain itu, kebahagiaan kerja karyawan bisa dipengaruhi beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Kepemimpinan ialah kapasitas untuk mengkoordinasikan individu secara efektif untuk mencapai hasil yang optimal sambil meminimalkan konflik dan membina kolaborasi dengan bawahan (Hutahaean, 2021). Menurut (Al Parizki & Kustiwa, 2024) pemimpin dalam sebuah perusahaan atau instansi sangat penting untuk menetapkan aturan untuk mengatur segala aktivitas karyawan sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seorang pemimpin untuk dapat mengarahkan, mendorong, dan memajemen pada seluruh kelompok atau organisasi agar dapat mencapai visi dan misi organisasi yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu untuk menjadi seorang pemimpin memerlukan kematangan dalam berpikir dan berperilaku serta adanya keberanian dan kreativitas untuk memimpin, terutama harus memberikan contoh yang baik kepada bawahannya (Fitriana et al., 2024). Kepemimpinan transformasional saat ini dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang paling efektif karena kemampuannya menginspirasi orang untuk mencapai tujuan yang sebelumnya tidak dapat dicapai, memprioritaskan kenyamanan karyawan, memberikan kesempatan pelatihan, dan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap masyarakat, menumbuhkan rasa loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Menurut (Prayekti & Pangestu, 2022) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai kapasitas seorang pemimpin untuk secara efektif memasukkan unsur-unsur seperti kreativitas, ketekunan, energi positif, dan intuisi, sekaligus menunjukkan kepekaan terhadap karyawan. Pendekatan kepemimpinan ini bertujuan untuk mewujudkan tujuan organisasi maupun berpengaruh signifikan terhadap tenaga kerja. Dari penelitian (Lana & Septyarini, 2022) memperlihatkan hasil Gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja adapun penelitian yang juga sejalan yaitu temuan (Sylvani, 2020) melakukan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan, dan adapun temuan yang berbeda dan tidak sejalan yang dilakukan oleh (Indah et al., 2017) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan berdampak negatif dan tidak signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja sebagai suatu sistem yang mempengaruhi bagaimana orang berperilaku dalam perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan lingkungan kerjanya agar karyawan memberikan kinerja terbaiknya di lingkungan kerja fisik agar dapat berupaya seefisien mungkin dan menjadi pertimbangan agar mereka merasa nyaman dan puas agar pekerja dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan dan memberikan rasa fokus pada perusahaan. Jika tidak memperhatikan lingkungan kerja yang sesuai maka akan berdampak pada karyawan itu sendiri dengan hal ini lingkungan kerja harus cenderung lebih menjamin kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, dan ini berlaku bahkan di bawah tekanan yang tinggi (Hu et al., 2024). Penelitian dari (Utami et al., 2023) hasilnya kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja adapun penelitian yang sejalan yaitu temuan (Sulistyawati et al., 2022) dapat dinyatakan variabel kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh lingkungan kerja, dan adapun penelitian terdahulu yang menghasilkan penelitian yang tidak sejalan yaitu temuan (Apriyani & Iriyanto, 2020) bahwa ada dampak negatif dan tidak signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.



Menurut wawancara yang dilaksanakan oleh penulis pada salah satu pegawai instansi bahwa karakter gaya kepemimpinan di instansi tersebut cenderung berwibawa dengan memerintah bawahannya dan sering kali adanya miss komunikasi antara pegawai dan pimpinan sehingga mempengaruhi kepuasan kerja, lalu karyawan juga sering mengeluh apabila pekerjaan yang telah dikerjakan dengan maksimal ternyata tidak sesuai dengan kepemimpinan sehingga menyebabkan rasa emosional dan kurang bersemangat untuk melaksanakan tugas tersebut, tetapi sisi positifnya adalah pemimpin di instansi tersebut masih memberikan motivasi dan arahan kepada pegawai agar terciptanya organisasi untuk membangun kepuasan dalam bekerja. Adapun juga faktor lingkungan kerja pada suasana kerja pegawai yaitu hubungan antar pegawai sangat baik pada sesama staf seidevisi namun adapun didevisi lain yang sering mengalami miss komunikasi sehingga mengalami keterlambatan dalam pembayaran insentif yang mengakibatkan pegawai jadi kurang bersemangat dan menurunnya motivasi dalam bekerja, hal yang menyebabkan keterlambatan pada pendapatan insentif adalah karena adanya faktor dari devisi lain yang terlambat menyerahkan dokumen daftar kehadiran sehingga mengakibatkan satu instansi mengalami dampak dari keterlambatan tersebut. Dengan hal ini dapat disimpulkan dari hasil wawancara bahwa kepemimpinan masih memiliki sifat yang menyebabkan tidak puasnya dalam bekerja dan lingkungan kerja juga masih adanya kekurangan sehingga mempengaruhi kepuasan dalam bekerja.

Dengan hal ini berdasarkan penelitian terdahulu dan teori yang telah ditemukan masih dalam tahap perbandingan antara sektor publik dan swasta dalam hal aspek memengaruhi kepuasan kerja dan masih ada aspek kontekstual tambahan yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kebijakan organisasi, dukungan manajemen, atau tekanan sosial - politik, yang belum sepenuhnya dieksplorasi. Maka penelitian ini akan lebih lanjut untuk menggali agar dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika kepuasan kerja sehingga penulis tertarik melaksanakan penelitian berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur". Dan berdasarkan uraian latar belakang diatas penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat berguna untuk mencapai sasaran bersama sama dan menyusun strategi dalam manajemen sumber daya. Hal ini dikarenakan dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang dilaksanakan dengan baik dan diperhatikan maka dapat menaikkan kepuasan kerja pegawai untuk mencapai tujuan.

## KAJIAN TEORI

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Utami et al., 2023), efektivitas manajemen organisasi bergantung pada kepemimpinan profesional, yang berfungsi untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan di antara anggota organisasi. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam menumbuhkan motivasi, dan salah satu pendekatan untuk meningkatkan kepuasan kerja melibatkan penerapan kepemimpinan transformasional, yang memerlukan perhatian terhadap karakteristik khas individu. Pada hakikatnya penerapan kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan kebahagiaan pegawai melalui pemberian inspirasi, menduduki jabatan penting, merangsang pertumbuhan intelektual, dan menunjukkan perhatian terhadap bawahan. Terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kebahagiaan karyawan. Artinya seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinannya secara efektif dan akurat agar dapat menjadi teladan bagi bawahannya. Kepemimpinan yang tidak memadai akan berdampak buruk pada bawahannya sehingga berdampak pada kurangnya kepuasan kerja. (Sylvani, 2020) melakukan penelitian sebelumnya yang menunjukkan korelasi langsung antara kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan efek yang kuat dan menguntungkan secara statistik terhadap kedua variabel tersebut. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Deddy, 2022) memperlihatkan tidak memiliki efek menguntungkan yang menonjol pada kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian dari (Indah et al., 2017) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan berdampak negatif dan tidak signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mengemukakan gagasan berikut :



### **H1: Diduga Gaya Kepemimpinan Trasformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.**

#### **Lingkungan Kerja**

(Utami et al., 2023) menjelaskan penerapan inisiatif lingkungan kerja berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan oleh berbagai faktor, antara lain keadaan tempat kerja, tingkat gangguan, penataan ruangan, pembagian jam kerja, penyediaan fasilitas kerja yang sesuai, dan membina hubungan positif antar karyawan, maka dengan hal tersebut sebaik - baiknya lingkungan kerja dapat diperhatikan agar pegawai merasa nyaman saat bekerja, yang pada gilirannya mengarah pada kebahagiaan karyawan ketika lingkungan kerja direncanakan dan dijalankan dengan baik. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lidinillah & Sukmana, 2020) Hal ini menunjukkan bahwa temuan penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Studi sebelumnya yang dilakukan dilakukan oleh (Sulistiyawati et al., 2022) dapat dinyatakan variabel kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh lingkungan kerja. Adapun temuan yang berbeda pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Apriyani & Iriyanto, 2020) bahwa ada dampak negatif dan tidak signifikan dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah hipotesis kerja dari penelitian tersebut:

### **H2: Diduga Lingkungan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.**

#### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan, dikarenakan mencakup interaksi antara dua elemen kunci: kepuasan dan tenaga kerja. Kepuasan adalah emosi subjektif yang dimiliki individu ketika harapannya terpenuhi atau terlampaui, sedangkan pekerjaan mengacu pada upaya individu dalam mencapai tujuan melalui perolehan uang tunai atau kompensasi yang diperoleh dari kontribusi mereka terhadap kehidupan mereka (Adamy, 2016). Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Utami et al., 2023), sangat penting bagi organisasi untuk mengutamakan pertimbangan gaya kepemimpinan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif oleh para eksekutif organisasi akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian, perusahaan juga harus memprioritaskan lingkungan kerja untuk memastikan kinerja optimal, karena lingkungan kerja yang di bawah standar berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan. (Astuti & Andri, 2021) melakukan penelitian terkait yang mengungkapkan bahwa faktor gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja tingkat kepuasan yang dirasakan pekerja dalam pekerjaannya. Seperti yang ditunjukkan dalam investigasi sebelumnya dilakukan oleh (Asikin et al., 2022), diamati dampak bersamaan dari kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penelitian (Prayekti & Pangestu, 2022), data menghasilkan fakta bahwa hubungan antara kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kebahagiaan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi. Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan pemulihan secara bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan ditemukan signifikan secara statistik dan menguntungkan. Anggota karyawan. Penelitian ini mengemukakan gagasan berikut :

### **H3: Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Secara Simultan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur yang beralamat Jalan Basuki Rahmat No.5, Bugis, Samarinda Kota, Pelabuhan, Kec. Samarinda Kota, Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75242. Populasi penelitian ini adalah berjumlah 86 pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Sedangkan sampelnya adalah 71 pegawai yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus untuk mengidentifikasi sampel, dengan sasaran pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur sebagai responden yang mampu menghasilkan karakteristik populasi.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara sebagai pelengkap maupun kuisioner (angket) yang dibagikan seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur Kota



Samarinda, Kuisisioner ini akan menyangkut seputar topik indikator penelitian kepada responden serta datanya akan digunakan untuk menganalisis hasilnya, dengan kata lain kuisisioner penelitian ini mencakup pertanyaan-pertanyaan untuk pembentuk seorang ketua yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dengan baik di tempat kerja dengan cara memberikan kepuasan kerja bagi pegawainya. Dimana untuk pernyataan terdapat 4 point nilai skala likert yaitu:

**Tabel 1. Skala Likert**

| No. | Skala                     | Skor |
|-----|---------------------------|------|
| 1.  | Sangat Setuju (ST)        | 4    |
| 2.  | Setuju (S)                | 3    |
| 3.  | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 4.  | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber Data: Penulis 2024

Peneliti menerapkan empat skala diantaranya sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Hal ini memiliki tujuan untuk mengetahui kecenderungan responden ke arah yang pasti seperti setuju atau tidak setuju, sehingga peneliti tidak menggunakan jawaban yang mengandung netral atau ragu-ragu yang akan menyebabkan kecenderungan menjawab ke tengah alias ambigu yang akan berpengaruh pada proses pengolahan data.

#### Metode Analisis

Berdasarkan pengumpulan data dilaksanakan terhadap jawaban dari pengisian kuesioner. Kemudian akan dilakukan analisis dengan memakai persamaan sejalan dengan metodologi penelitian yang dipilih. Metodologi yang dipilih untuk analisis data adalah sebagai berikut:

#### Teknik Analisis Deskriptif

Menurut (Sahir, 2022) Analisis deskriptif adalah sebuah metode untuk analisis data yang tidak melibatkan penarikan kesimpulan yang luas melainkan menggambarkan data yang ada. Ringkasan data menampilkan nilai deviasi rata - rata, maksimum, ganda, dan standar untuk setiap variabel. Nilai - nilai ini biasanya ditampilkan dalam bentuk frekuensi, diagram, tabel, tab salib, rata - rata, nilai - nilai purata, nilai puncak, kuartal, desil, persentase, penyimpangan standar, varian, rentang, dll. Pengujian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran atau deskripsi informasi sehingga lebih mudah dimengerti. Strategi interpretasi data penelitian ini ialah SPSS 26.

#### Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Menurut (Rokhmad & Wahyuningsih, 2022) untuk dapat mendapatkan valid ataupun tidak pada data Dengan demikian, berikut ini dapat diperhitungkan untuk memperkirakan kemungkinan koefisien korelasi, jika nilai nilai Sig, (2-tailed) < 0,05 maupun *pearson correlation* bernilai positif maka dikatakan valid dan jika nilai Sig, (2-tailed) Sig > 0,05 maupun *pearson correlation* bernilai negatif maka dikatakan tidak valid dan apabila nilai dari  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , pertanyaan tersebut valid dan apabila nilai dari  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , pernyataan tersebut tidak valid.

##### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut (Abdullah & Buton, 2021) adalah metode yang digunakan untuk menilai konsistensi pengukuran yang diperoleh dengan mengukur fenomena yang sama berkali - kali dengan memakai alat ukur yang sama. Program SPSS digunakan untuk pengujian reliabilitas dalam penyelidikan ini untuk menilai keandalan tes, persyaratan berikut dapat diterapkan bahwa pada uji reliabilitas ini harus memiliki angka yang lebih besar dari 0,7 agar dapat dikatakan bahwa data dapat diandalkan dan apabila hasil lebih kecil dari 0,7 maka data tersebut tidak dapat diandalkan.

#### Asumsi Klasik

Pengujian kondisi klasik dilakukan sebelum pengujian hipotesis untuk memastikan penerimaan ekonometrik persamaan dalam model regresi. Proses pengujian hipotesis klasik melibatkan pemanfaatan uji normalitas, multikolinearitas maupun heteroskedastisitas.

##### a. Uji Normalitas

Menurut (Purba et al., 2021) untuk tujuan ini, tes Kolmogorov-Smirnov digunakan dalam program SPSS untuk menilai normalitas data. Uji ini mampu mengetahui sebaran variabel bebas dan variabel terkaitnya, serta mengetahui apakah kedua variabel tersebut berdistribusi normal.





Pengambilan keputusan dapat didasarkan pada probabilitas, seperti diuraikan pada data akan terdistribusi normal apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,5, dan apabila hasil menunjukkan lebih kecil dari 0,5 maka nilai signifikansinya tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Guna diketahuinya apakah saat menggunakan model regresi, variabel bebas cenderung berkorelasi. Kumpulan variabel independen yang tidak berkorelasi adalah fitur ideal dari model regresi. Untuk menilai permasalahan multikolinearitas dalam model penelitian (Purba et al., 2021) Memakai nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance menjadi kriteria pengujian yaitu, masalah pada multikolinearitas tidak ada jika nilai VIF berada dalam kisaran 1-10 dan jika nilai *Tolerance* > 0,10, tidak memiliki masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Purba et al., 2021) menjelaskan bahwa tujuan dilakukannya uji heteroskedastisitas pada model regresi adalah untuk mengidentifikasi adanya ketidaksesuaian pada varians data. Oleh karena itu akan dilakukan uji heteroskedastisitas. Uji glesjer digunakan untuk melakukan pengujian ini. Jika hasil uji glesjer Ketidadaan heteroskedastisitas pada model regresi dapat disimpulkan dari fakta bahwa nilai signifikansi variabel bebas lebih tinggi dari 0,05. Disimpulkan bahwa model regresi tidak memperlihatkan kemiripan varian residu pada observasi yang berbeda.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut (Sahir, 2022) regresi berganda ialah metode analisis dari dua variabel ialah dua ataupun lebih variabel indenpenden maupun satu variabel dependen maka regresi yang dikerjakan berkaitan dengan regresi berganda, rumus untuk mengetahui regresi linear berganda ialah :

$$Y = a + B_1 X_1 + B_2 X_2$$

Diketahui :

Y = Kepuasan Kerja.

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan Transformasional.

X<sub>2</sub> = Lingkungan Kerja.

a = Konstanta yang merupakan rerata nilai Y saat nilai X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> sama dengan nol.

B<sub>1</sub> = Koefisien regresi parsial, mengukur rerata nilai Y tiap perubahan X<sub>1</sub>.

B<sub>2</sub> = Koefisien regresi parsial, mengukur rerata nilai Y tiap perubahan X<sub>2</sub>.

### Uji Hipotesis

a. Uji t (parsial)

Menurut (Sahir, 2022) pengujian uji t dipakai agar diketahuinya apakah tiap variabel bebas (variabel independent) secara tersendiri berpengaruh signifikan terhadap variabel terkait (variable dependet) ketentuan yang digunakan yaitu, jika nilainya signifikan secara statistik lebih kecil dari 0,5 berarti variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) atau hipotesis nol diterima dan jika hasil lebih besar dari 0,05, hipotesis ditolak atau variabel bebas (X) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Maka hipotesis yang diterima dan ditolak dari bidang desain eksperimental yaitu, H<sub>0</sub> ditolak, H<sub>a</sub> diterima jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan H<sub>0</sub> diterima, H<sub>a</sub> ditolak jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ .

b. Uji f (simultan)

Sebagaimana dikemukakan oleh (Sahir, 2022) coba Uji-F menetapkan bahwa variabel independen dan dependen tidak terpengaruh satu sama lain pada saat yang bersamaan. Pada tingkat kepercayaan 5% dan dengan derajat kebebasan  $df = (n - k - 1)$ , dimana n adalah jumlah responden dan K adalah jumlah responden, pembuktian dilakukan dengan menggunakan uji hipotesis untuk menyamakan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Variabel bebas yang diuji yaitu, apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , dan nilai signifikan < 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima maupun H<sub>1</sub> ditolak, yang berarti bahwa variabel independen secara stimulan tidak berpengaruh secara siltultan terhadap variabel dependen. dan apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , dan nilai signifikan > 0,05, maka H<sub>0</sub> diterima maupun H<sub>1</sub> ditolak, yang berarti bahwa variabel independen secara simultan tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

c. Analisis Koefisien Determinasi

Menurut (Sahir, 2022) mendefinisikan evaluasi R<sup>2</sup> (Kuadrat R yang Disesuaikan) sebagai koefisien determinasi. Bagian ini mengevaluasi dampak variabel bebas terhadap variabel dependen. Jika nilai model regresi tetap kecil atau mendekati nol, ini menunjukkan pengaruh yang lebih kecil dalam



pengujian. Semua faktor independen memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen, karena pengaruhnya terhadap variabel dependen mendekati 100%.

d. Analisis Koefisien Korelasi

Memberikan informasi tentang kekuatan, signifikansi, dan arah hubungan. Sebagaimana diungkapkan (Alfani, 2023) pengujian ini dilaksanakan guna diketahuinya keterkaitan diantara dua variabel, dengan tetap menjaga agar variabel lain yang berpengaruh tetap atau terkendali. Koefisien korelasi (r) adalah nilai numerik yang berkisar antara 1 sampai -1. Nilai yang lebih besar memeperlihatkan keterkaitan lebih besar antara kedua variabel, begitu juga sebaliknya. Angka positif menandakan hubungan searah, dimana X meningkat sehingga menyebabkan peningkatan pada Y. Sebaliknya, nilai negatif mewakili hubungan yang paling disukai, dimana X meningkat dan Y menurun.

**Tabel 2. Interval Koefisien**

| Inrerval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199       | Sangat Rendah    |
| 0,20 – 0,399       | Rendah           |
| 0,40 – 0,599       | Sedang           |
| 0,60 – 0,799       | Kuat             |
| 0,80 – 1,000       | Sangat Kuat      |

Sumber Data : (Sanny & Dewi, 2020)

**Variabel Operasional**

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja merupakan variabel independen, sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel dependen.

Definisi Operasional pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. Definisi Operasional**

| No. | Variabel   | Pengertian  | Indikator   | Sumber            |
|-----|--|---|---|-------------------|
| 1.  | Kepuasan Kerja (Y)                                   | Kepuasan kerja mengacu pada disposisi menyenangkan yang ditunjukkan oleh karyawan, yang mencakup emosi dan tindakan mereka sehubungan dengan pekerjaan mereka.  | 1. Pekerjaan Itu Sendiri<br>2. Upah dan Gaji<br>3. Pengawasan<br>4. Rekan Kerja                   | (Busro, 2018)     |
| 2.  | Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) | Kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kemampuannya menginspirasi dan memotivasi personel untuk mencapai tujuan yang sebelumnya tidak dapat dicapai, menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan mereka, dan menumbuhkan rasa loyalitas terhadap organisasi. | 1. Berwibawa<br>2. Stimulasi Intelektual<br>3. Pertimbangan Individu<br>4. Motivasi Inspirasional | (Hutahaeen, 2021) |
| 3.  | Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )                   | Lingkungan kerja mengacu pada keadaan di mana pekerja melakukan tugas mereka dan memainkan peran penting dalam memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efektif dan efisien.   | 1. Suasana Kerja<br>2. Fasilitas Kerja<br>3. Pencahayaan<br>4. Kebersihan                         | (Riwukore, 2022)  |

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Karateristik Responden**

Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur baik yang berstatus PNS maupun non PNS menjadi subjek penelitian ini. Jenis Kelamin responden, usia, dan pencapaian



pendidikan yang merupakan beberapa variabel yang memiliki tujuan untuk melakukan perbandingan pada penelitian ini.

a. Data Reponden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. Jenis Kelamin Responden**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|----|---------------|--------|----------------|
| 1  | Laki - laki   | 41     | 57.7%          |
| 2  | Perempuan     | 30     | 42.3%          |
| 3  | Total         | 71     | 100%           |

Berdasarkan data tabel 4 jumlah jenis kelamin laki-laki merupakan pegawai terbanyak di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur.

b. Data Respdnen Berdasarkan Usia

**Tabel 5. Usia Responden**

| No | Usia          | Jumlah | Persentasi |
|----|---------------|--------|------------|
| 1  | 20 - 30 tahun | 25     | 35.2%      |
| 2  | 31 - 40 tahun | 23     | 32.4%      |
| 3  | 41 - 50 tahun | 10     | 14.1%      |
| 4  | 51 - 60 tahun | 13     | 18.3%      |
|    | Jumlah        | 71     | 100%       |

Berdasarkan tabel 5 pekerja berusia 20 - 30 tahun, yang merupakan bagian terbesar dari angkatan kerja, Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Orang-orang dalam kelompok usia ini biasanya memiliki perpaduan untuk semangat bekerja, lebih handal dan pendidikan yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

c. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 6. Hitungan Pendidikan Terakhir**

| No | Pendidikan Terakhir | Jumlah | Persentase |
|----|---------------------|--------|------------|
| 1  | SMA/SMK             | 9      | 12.7%      |
| 2  | D3                  | 4      | 5.6%       |
| 3  | S1                  | 49     | 69.0%      |
| 4  | S2                  | 9      | 12.7%      |
| 5  | S3                  | 0      | 0.00%      |
|    | Jumlah              | 71     | 100%       |

Pada tabel tersebut memperlihatkan pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur sebagian besar telah menempuh pendidikan hingga gelar S1.

**Uji Asumsi Klasik**

a. Uji Normalitas

**Tabel 7. Kosenkuensi Normalitas Kolmogorov Smirnov**

| Asymp. Sig. (2-tailed) | Nilai SIG. | Keterangan           |
|------------------------|------------|----------------------|
| 0,200                  | >0,05      | Terdistribusi Normal |

Sumber Data: Peneliti 2024

Pada tabel 7 menemukan hasil uji Kolomogorov Smirnov. Menghasilkan bahwa Asymp, Nilai Sig (2-tailed) pada penelitian ini sebesar 0,200 > 0,05 yang menyatakan bahwa nilai residu menunjukkan hasil yang normal.

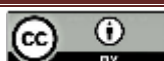
b. Uji Multikolinearitas

**Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel                           | Tolerance | VIF   | Keterangan             |
|------------------------------------|-----------|-------|------------------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,581     | 1,722 | Tidak Terjadi Multikol |
| Lingkungan Kerja                   | 0,581     | 1,722 | Tidak Terjadi Multikol |

Sumber Data: Peneliti 2024

Pada tabel 8 menemukan tidak terdapat bukti multikolinearitas pada temuan data keluaran VIF terkait gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja serta kepuasan kerja, pada tabel





tersebut menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan adalah 1,722 yang berarti lebih kecil dari angka 10 (1,722 < 10) sehingga tidak terjadinya uji multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel                           | Signifikan | Nilai Probabilitas | Keterangan            |
|------------------------------------|------------|--------------------|-----------------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,891      | 0,05               | Tidak Terjadi Heteros |
| Lingkungan Kerja                   | 0,185      | 0,05               | Tidak Terjadi Heteros |

Sumber Data: Peneliti 2024

Tabel 9 menemukan hasil Uji Gliser pada variabel gaya kepemimpinan transformasional maupun lingkungan kerja mempunyai nilai > 0,05 masing – masing variabel memperoleh nilai 0,891 dan 0,185. Tidak terjadi heteroskedastisitas karena seluruh variabel independen (bebas) Nilai p yang dihasilkan lebih besar dari 0,05

**Pengujian Hipotesis**

**Analisis Regresi Linear Berganda**

Tujuan dari regresi linier berganda adalah untuk menemukan hubungan antara dua atau lebih variabel dependen (Y) dan satu atau lebih variabel independen (X). Program SPSS 26 digunakan untuk menghitung, berikut yang merupakan hasil dari berbagai perhitungan regresi linier dalam penelitian ini:

**Tabel 10. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

| Coefficients <sup>a</sup>          |                             |           |       |       |                          |            |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------|-------|-------|--------------------------|------------|
| Model                              | Unstandardized Coefficients |           |       |       | Standardized Coefficient | Ket.       |
|                                    | B                           | Std Error | Beta  | T     | Sig                      |            |
| 1 (Constant)                       | 3,382                       | 1,535     |       | 2,203 | 0,031                    |            |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,581                       | 0,069     | 0,708 | 8,417 | 0,000                    | Signifikan |
| Lingkungan Kerja                   | 0,168                       | 0,072     | 0,196 | 2,335 | 0,023                    | Signifikan |

Sumber Data: Peneliti 2024

Analisis regresi linier berganda menggunakan persamaan berikut, yang dapat dilihat pada table 10

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + e$$

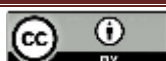
$$Y = 3,382 + 0,581X_1 + 0,168X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan Kerja.
- X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan Transformasional.
- X<sub>2</sub> = Lingkungan Kerja.
- a = Konstanta yang merupakan rerata nilai Y saat nilai X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> sama dengan nol.
- B<sub>1</sub> = Koefisien regresi parsial, mengukur rerata nilai Y tiap perubahan X<sub>1</sub>
- B<sub>2</sub> = Koefisien regresi parsial, mengukur rerata nilai Y tiap perubahan X<sub>2</sub>
- E = Nilai Residu (error)

Dengan persamaan di atas dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja  
Hasil dari analisis regresi linier berganda menyatakan angka konstanta (a) sebesar 3,382 artinya, Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat jika Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>) sama dengan nol (0).
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional  
Koefisien regresi memiliki angka sebesar 0,581X<sub>1</sub> artinya gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai yang positif dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ketika gaya kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan baik, tentu akan menimbulkan kepuasan kerja yang akan semakin meningkat, dan sebaliknya.
3. Lingkungan Kerja  
Koefisien regresi yang telah menghasilkan angka sebesar 0,168X<sub>2</sub> berarti pada lingkungan kerja menghasilkan nilai yang positif pada lingkungan kerja dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.



Ketika lingkungan kerja diterapkan dengan baik, maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang akan semakin meningkat, dan sebaliknya.

**4. Uji Hipotesis**

a. Uji T (Parsial)

Menurut (Sahir, 2022) menggunakan uji-t atau koefisien regresi parsial ini dapat menentukan seberapa besar pengaruh setiap determinan variabel dependen dalam model regresi. Dengan ambang signifikansi 0,05, dalam pengujian ini menggunakan pendekatan dua sisi untuk mencapai penilaiannya. Berikut adalah hasil perhitungan Uji T (parsial):

**Tabel 11. Uji T (Parsial)**

| Model                              | T     | Sig.  | Ket.       |
|------------------------------------|-------|-------|------------|
| 1 (Constant)                       | 2,203 | 0,031 |            |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 8,417 | 0,000 | Signifikan |
| Lingkungan Kerja                   | 2,335 | 0,023 | Signifikan |

Sumber Data: Peneliti 2024

Hasil Tabel 11 memberikan penjelasan bahwa hasil uji t (parsial) diatas sebagai berikut:

- Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai  
 H1: Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi kalimantan timur telah dipelajari melalui kreasi variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai (Y), Dengan nilai-t yang dihitung sebesar 8,417 dan nilai signifikan sebesar 0,000, yaitu kurang dari 0,05, hasilnya lebih baik daripada nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,995. Dengan demikian.
  - Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai  
 H1: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi kalimantan timur telah diteliti dengan menyatakan hasil dari variabel Lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai (Y), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,335 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,995 dan nilai signifikan sebesar 0,023 kurang dari 0,05. Dengan demikian.
- b. Uji F (Simultan)

**Tabel 12. Uji F (Simultan)**

| Model      | F      | Sig.  |
|------------|--------|-------|
| Regression | 87,621 | 0,000 |
| Residual   |        |       |
| Total      |        |       |

Sumber Data: Peneliti 2024

Hasil Tabel 12 menunjukkan Nilai F sebesar 87,621 dan nilai p sebesar 0,000 ditampilkan dalam temuan uji-F sebelumnya. Karena  $87,621 > f_{tabel} 3,132$  dan  $0,000 < 0,05$  maka H1 diterima yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja secara simultan. Lokasi Peneliti: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur.

c. Analisis Koefisien Determinasi

Menurut (Sahir, 2022) koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam model regresi memperlihatkan dampak pada variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R-squared yang rendah akan menghasilkan pengaruh yang kecil, sedangkan nilai R-squared yang tinggi menunjukkan memastikan bahwa variabel dependen dipengaruhi secara signifikan oleh setiap variabel independen. Berdasarkan temuan analisis koefisien determinasi, berikut ini:

**Tabel 13. Perolehan Analisis Koefisien Determinasi**

| Model | R     | R square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | 0,849 | 0,720    | 0,712             | 1,984                      |

Sumber Data: Peneliti 2024



Berdasarkan data yang diperoleh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Lingkungan kerja ( $X_2$ ) dapat menghasilkan kontribusi sebesar 0,720 atau 72,0% dari total variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 28% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak teruji pada penelitian ini.

#### d. Analisis Koefisien Korelasi

Menurut (Alfani, 2023) koefisien korelasi ( $r$ ) adalah nilai numerik yang berkisar antara 1 sampai -1. Nilai yang lebih besar memperlihatkan keterkaitan lebih besar antara kedua variabel, begitu juga sebaliknya. Angka positif menandakan hubungan searah, dimana  $X$  meningkat sehingga menyebabkan peningkatan pada  $Y$ . Sebaliknya, nilai negatif mewakili hubungan yang paling disukai, dimana  $X$  meningkat dan  $Y$  menurun.

**Tabel 14. Hasil Analisis Koefisien Korelasi**

| Model | R     | Sig F Change |
|-------|-------|--------------|
| 1     | 0,849 | 0,000        |

Sumber Data: Peneliti 2024

1. Berdasarkan tabel 14 yang dihasilkan diketahui nilai signifikansi (2-tailed) atau sebesar 0,000 karena nilai signifikansi (2-tailed)  $0,000 < 0,05$  atau  $0,01$  oleh karena itu ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Angka koefisien korelasi yang dihasilkan oleh tabel 3.20 bernilai 0,849, sehingga hubungan antara ketiga variabel memiliki sifat yang searah atau terhubung dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki hubungan sangat kuat.

#### Pembahasan

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa hipotesis yang telah dikerjakan pada peneliti telah menunjukkan hasil bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi kalimantan timur menunjukkan hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana hasil ini telah diuji dengan perbandingan antara nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  pada analisis linier berganda sehingga telah menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang baik, artinya pada dasarnya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh untuk menambahkan kepuasan kerja pegawai melalui pemberian inspirasi, memotivasi pertumbuhan intelektual, serta menunjukkan perhatian terhadap pegawainya. Pemimpin juga harus menerapkan gaya kepemimpinannya secara efektif dan akurat agar dapat menjadi contoh bagi pegawainya. Kepemimpinan yang tidak layak akan mengakibatkan dampak buruk pada bawahannya sehingga menimbulkan kurangnya dalam kepuasan kerja. Dengan hal ini dapat dibuktikan pada indikator "Berwibawa" yang menyatakan pada pernyataan kuesioner "Atasan saya berperilaku dengan bijaksana sesuai dengan apa yang dibutuhkan" dengan hal ini hasil yang dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur ini pimpinan ikut serta untuk berperan dalam berperilaku dengan bijaksana untuk memberi contoh yang baik pada pegawai agar menciptakan kepuasan kerja yang kondusif. Adapun indikator yang sama namun memiliki angka yang lebih kecil yaitu pertanyaan "Atasan saya selalu bertindak dengan melakukan bukan hanya sekedar berbicara" namun dengan adanya nilai yang lebih kecil tak dipungkiri bahwa kepemimpinan juga memiliki peran dalam menyelesaikan suatu masalah dan memberikan motivasi dengan melakukan tindakan agar permasalahan dapat terselesaikan dan adapun indikator lain seperti stimulasi intelektual, pertimbangan individu, dan motivasi inspirasional sebagai penentu dalam kepuasan kerja pegawai, apabila semua indikator dapat dilaksanakan dengan baik maka akan menimbulkan serta meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur.



Hal ini membenarkan pada temuan (Sylvani, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan terdapat pengaruh positif dan signifikan, berarti bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahannya untuk berbuat lebih banyak atau melakukan upaya agar lebih dalam untuk mencapai tujuan organisasi, pada temuan (Aritama & Adnyani, 2021) yang serupa juga menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang ada dapat memberikan peningkatan kepuasan kerja. Adapun hasil penelitian (Indah et al., 2017) menghasilkan temuan berbeda yaitu menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berdampak negatif dan tidak signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja karyawan karena pekerja harus mampu mengerjakan pekerjaannya sendiri tanpa harus adanya arahan dan mampu mengontrol keadaan pekerjaannya sendiri dan tidak perlunya motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan dari penelitian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak pada kepuasan kerja sehingga dapat membuktikan bahwa penelitian ini juga memiliki hasil yang sama yaitu hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengamati apakah lingkungan kerja berpengaruh dengan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi linier berganda pada uji t hitung dan perbandingan antara t tabel yang telah dilakukan oleh peneliti telah menunjukkan hasil bahwa Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi kalimantan timur dengan menunjukkan hasil bahwa variabel Lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh sebab itu Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur memiliki lingkungan kerja yang baik dan kondusif karena kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan oleh berbagai faktor, antara lain keadaan tempat kerja, suasana, penataan ruangan, pembagian jam kerja, penyediaan fasilitas kerja yang sesuai, dan yang hubungan positif antar karyawan, maka dengan hal sebaik-baiknya lingkungan kerja dapat diperhatikan agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga menghasilkan kepuasan dalam diri pegawai dan hal ini juga dapat didukung pada indikator “Kebersihan” yaitu perolehan tertinggi pada pertanyaan kuesioner “Saya merasa bahwa kebersihan di tempat kerja saya merupakan tanggung jawab bersama yang harus dipatuhi oleh semua karyawan. Sehingga ini dapat membuktikan bahwa Lingkungan Kerja di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur ini pegawai sangat ikut serta dalam berperan untuk mematuhi aturan dalam kebersihan dan mewujudkan lingkungan kerja yang bersih sehingga mampu mengoptimalkan kepuasan dalam kerja. Adapun indikator suasana kerja yang memiliki angka yang lebih kecil yaitu pada pertanyaan, “Suara bising di tempat kerja mempengaruhi konsentrasi saya saat bekerja” dengan hal ini pada pernyataan kuesioner tidak dapat dipungkiri juga bahwa meskipun memiliki angka yang lebih kecil hal ini juga dapat mempengaruhi pegawai pada saat mengerjakan tugasnya sehingga suara yang bising dapat mengganggu konsentrasi pegawai sehingga kepuasan kerja akan menurun, lalu adapun indikator lain pada lingkungan kerja seperti fasilitas kerja, dan pencahayaan dalam ruangan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai apabila semua indikator dapat dijalankan dengan baik maka kepuasan kerja pada pegawai akan semakin meningkat di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur.

Hal ini membenarkan karena adanya temuan (Sulistyawati et al., 2022) dapat dihasilkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun hasil penelitian yang sama yaitu pada temuan (Lidinillah & Sukmana, 2020) yang membuktikan bahwa dari hasil penelitian terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, pada kedua temuan yang sama apabila pegawai mempunyai persepsi yang baik terhadap lingkungan kerjanya maka akan cenderung mempertahankan kehadirannya di lingkungan kerja tersebut, sehingga berdampak pada terbentuknya loyalitas kerja yang tinggi dan kepuasan kerja pun akan semakin meningkat karena lingkungan kerja yang menjadikan prioritas pegawai untuk kenyamanan bersama. Meski demikian, temuan penelitian ini bertentangan dengan (Apriyani & Iriyanto, 2020) bahwa hasil penelitian lingkungan kerja tidak terhubung atau tidak sejalan pada kepuasan kerja pegawai karena sebagian besar disebabkan oleh karyawan perusahaan yang berdomisili di sekitar perusahaan atau tempat mereka berfungsi, jadi apa pun lingkungan kerjanya tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan hanya sedikit pengaruhnya namun tidak terlalu berdampak



banyak pada kepuasan kerja karyawan. Pada hasil yang telah diperoleh dari penelitian sebelumnya dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh pada kepuasan kerja sehingga hasil yang telah diperoleh oleh peneliti juga sama menunjukkan bahwa hipotesis lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

Pada penelitian ini untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan perhitungan yang dihasilkan dari penelitian ini melalui uji regresi linier berganda terhadap angka uji t yang telah diperoleh membuktikan bahwa  $f_{tabel}$  membuktikan angka yang signifikan, hal ini juga telah dilakukan perbandingan dengan  $f_{tabel}$  dan  $f_{hitung}$ . Maka hipotesis pertama dapat diterima yang berarti bahwa hasil variabel menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja secara stimulan memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. Berdasarkan hasil uji yang peneliti lakukan dapat dikatakan bahwa Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur sangat kondusif dan sangat baik dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif dan efisien dengan memiliki sifat yang berwibawa dengan mengeksekutif organisasi sehingga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai hal ini juga sejalan dengan indikator yang telah diperoleh dan lingkungan kerja ini juga sangat menjamin kinerja yang optimal apalagi dengan sangat memperhatikan kebersihan dilingkungan sekitar, karena apabila kondisi pada lingkungan kerja yang kurang optimal akan berdampak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai hal ini juga sudah sesuai dengan indikator yang diperoleh.

Hal dapat dibenarkan karena hasil temuan Asikin et al., (2022), bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun temuan yang serupa yaitu yang dilakukan oleh (Astuti & Andri, 2021) yang mengungkapkan bahwa faktor gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil temuan ini memberikan gambaran bahwa secara empiris kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan tujuan pemimpin adalah mengarahkan bawahannya dalam mempekerjakan seseorang dengan menggunakan struktur, dukungan serta penghargaan untuk membuat lingkungan kerja dalam membantu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan kepuasan dalam bekerja. Meski demikian temuan penelitian ini bertentangan Prayekti & Pangestu, (2022), menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan karena sebagian besar disebabkan oleh karyawan perusahaan yang tidak mendapatkan arahan langsung dan memotivasi karyawannya sehingga karyawanpun banyak yang tidak sejalan dan lingkungan kerja pun menjadi tidak kondusif serta karyawan juga tidak menjaga lingkungan agar tetap nyaman untuk menimbulkan kepuasan kerja. Telah ditentukan dari penelitian sebelumnya serta temuan penelitian ini bahwa benar gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja dengan memilik dari para karyawan yang setuju dengan indikator yang telah diberikan oleh peneliti dan lingkungan kerja juga memiliki kondisi yang baik dan fasilitas yang memadai sehingga kedua variabel dapat meningkatkan pada kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil yang telah diperoleh dapat diambil kesimpulan dari data dan hasil analisis antara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang kami peroleh dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan hasil yang berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama diterima dikarenakan kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh untuk menambahkan kesejahteraan pegawai melalui pemberian inspirasi, merangsang pertumbuhan intelektual, serta menunjukkan perhatian terhadap pegawainya.
2. Lingkungan Kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan hasil yang berpengaruh secara parsial signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai hal ini dapat





dikatakan bahwa hipotesis kedua diterima dikarenakan apabila sebuah perusahaan memperhatikan kondisi tempat kerja dan memberikan fasilitas yang memadai maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja sehingga menghasilkan kepuasan kerja.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur pengaruh secara simultan positif dan signifikan sehingga menghasilkan hipotesis ketiga diterima dengan hal ini menyatakan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dan semakin kondusif lingkungan kerja yang diciptakan oleh instansi kepada pegawainya maka akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi yang akan dirasakan oleh pegawainya.
4. Pada hasil koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa variabel independen (Gaya kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja) menunjukkan angka sebesar 72% memiliki pengaruh pada variabel dependen (Kepuasan Kerja), yang dimana masih ada angka yang tersisa sebesar 28% yang dipengaruhi oleh faktor - faktor lain yang tidak teruji didalam penelitian ini.

#### SARAN

1. Bagi pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur untuk dapat selalu mendorong karyawan untuk disiplin dalam bekerja, untuk dapat lebih mendengarkan keluhan pegawai dalam masalah yang dihadapi dan bertindak bukan hanya sekedar berbicara agar karyawan merasa puas dengan pemimpinnya, sehingga gaya kepemimpinan transformasional harus lebih meningkat dan tegas.
2. Bagi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur guna lebih untuk mewujudkan visi dan misinya sehingga pegawai harus mampu memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dan pegawai dapat menjaga suasana kerja agar dapat meningkatkan produktivitas yang baik dan stabil sehingga pegawai lain dapat berkonsentrasi saat bekerja sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih optimal.
3. Bagi Peneliti selanjutnya, diharapkan dapat dilakukan penelitian yang lebih lanjut guna untuk menemukan variabel terikat lain seperti kompensasi, hubungan rekan kerja, tunjangan, jabatan dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, W., & Buton, P. (2021). YUME : Journal of Management Pengaruh Kepemimpinan , Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar Abstrak. 4(3), 533–546. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.436>.
- Adamy, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Kunststoffe International*, 106(12), 16–21. [https://repository.unimal.ac.id/3225/1/E-Book Manajemen SDM Marbawi.pdf](https://repository.unimal.ac.id/3225/1/E-Book%20Manajemen%20SDM%20Marbawi.pdf).
- Al Parizki, E., & Kustiwa, A. (2024). Peran Pemimpin Dapat Menentukan Kebijakan Kerja Dalam Perusahaan Di PT. Gunung Tilu Parahyangan. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 6(1), 159–167. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v6i1.1224>.
- Alfani, F. (2023). Pengaruh Citra Merek dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Pada Pengguna Produk Wardah Exclusive Matte Lipcream di Perumahan Putri Permai 2 Kabupaten Tangerang-Banten. 27, 3428–3457.
- Aritama, N., & Adnyani, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Progam Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal EP Unud*, 10(1), 21–40. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/67710>
- Asikin, I., Kanaria, & Suyahya, I. (2022a). Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. 4(3), 567–575.
- Asikin, I., Kanaria, & Suyahya, I. (2022b). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Tribunnewsbogor.com*. 4(3), 567–575.
- Astuti & Andri. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Mona Plaza Pekan Baru. *Journal of Business Theory and Practice*, 10(2), 6. <http://www.theseus.fi/handle/10024/341553%0Ahttps://jptam.org/index.php/jptam/article/view/67710>



- w/1958%0Ahttp://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glory/article/view/4816%0Ahttps://dspace.u  
ii.ac.id/bitstream/handle/123456789/23790/17211077 Tarita Syavira Alicia.pdf?
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen SDM (pp. 49–50). Prenadamedia Group. <https://bpsdm.kemendagri.go.id/Assets/Uploads/laporan/d1b0f4c26567f9192acb0f03885c7d9e.pdf>.
- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171–185. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i01.17274>.
- Fitriana, I., Bagis, F., & Darmawan, A. (2024). Job Satisfaction as a Mediating Variable between Transformational Leadership Style and Work Environment on Organizational Commitment at Maternity Clinic in Purwokerto. 24(3), 157–171. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2024/v24i31249>
- Gunawan, N. V., Fajrillah, & Ginting, R. S. I. (2022). Analisis Motivasi, Konflik Peran, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cafe GO POGO Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 54 –. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.355>
- Hu, Y., Zhang, S., Zhai, J., Wang, D., Gan, X., Wang, F., Wang, D., & Yi, H. (2024). Relationship between workplace violence , job satisfaction , and burnout among healthcare workers in mobile cabin hospitals in China: Effects of perceived stress and work environment. *Preventive Medicine Reports*, 40(October 2023), 102667. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2024.102667>.
- Indah, P., Dewi, A., & Warmadewa, U. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung. *Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.225.1-10>.
- Lana, F. Y. M., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KSP Cu Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 1(6), 1215–1228.
- Lestari, N. F., Sipayang, T., & Purba, F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Di MTS AL - HIDAYAH Laras. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.349>
- Lidinillah, F., & Sukmana, U. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen IAIN Kendari Sulawesi Tenggara. 2(1), 45–56.
- Noer, M. R., Dharmawan, K. F., & Damara, M. D. (2022). Penerapan Manajemen SDM, Pemasaran, Dan Lingkungan Kerja Pada Usaha Jasa Sewa Tenda. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(2), 125–131. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i2.453>
- Prayekti & Pangestu. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 373. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16515>.
- Purba, D., Tarigan, W., Sinaga, M., & Tarigan, V. (2021). Pelatihan Penggunaan Software SPSS Dalam Pengolahan Regressi Linear Berganda Untuk Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun di Masa Pandemi Covid 19. *Karya Abdi*, 5, 202–208. <https://online-journal.unja.ac.id/JKAM/article/view/15257>.
- Riwukore, J. R. (2022). Pelatihan Penentuan Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Eksisting di Sekretariat Daerah Pemkot Kupang (Training on Determining Dimensions and Indicators of the Existing Work Environment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government). *Abdimas Multidisiplin*, 1(1), 51–64. <http://penerbitgoodwood.com/index.php/jamu/article/view/1465/362>.
- Rokhmad, S., & Wahyuningsih, S. (2022). Validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kepuasan kerja. 17(2), 51–58.
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian* (Koryati Try (ed.)). KBM Indonesia.
- Sanny, B., & Dewi, R. (2020). Pengaruh Net Interest Margin (NIM) Terhadap Return on Asset (ROA) Pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk Periode 2013-2017. *Jurnal E-Bis (Ekonomi Bisnis)*, 4(1), 78–87.



- Sidauruk, I. P., Parinduri, T., & Munthe, R. N. (2022). Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Mengajar Guru Di SMA SWASTA Teladan Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(1), 43–53. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.353>
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>.
- Sylvani, A. J. S. L. Q. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Mediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. 7(1). <https://www.neliti.com/publications/389352/pengaruh-kepemimpinan-transformasional-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan-dimedias>.
- Tarigan, W. J., Girsang, R. M., & Martina, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Produktivitas Karyawan PT Astra Honda Pematangsiantar. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 363-371
- Utami, N., Parimita, W., & Suherdi. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.36418/jiss.v4i1.764>.
- Wahyuningsih, W., & Sudibjo, N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Generasi Milenial Kementerian Perdagangan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 439.
- Wanti Apriyani, R., & Iriyanto, S. (2020). Pengaruh Kompensasi, Penempatan Karyawan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Art Industries Boyolali. *Value Added : Majalah Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2). <https://doi.org/10.26714/vameb.v16i2.6057>
- Wendy Sepmady Hutahaean. (2021). *Teori Kepemimpinan (Umayya Yayuk (ed.))*. Ahlimidia Press.

