

ANALISIS PENGUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN REWARD DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI ASN

Sidik Sisdiyanto

Universitas Pakuan Bogor, Indonesia

Email: SisdiyantoSidik8@gmail.com

Abstrak

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja di instansi pemerintah. Instansi pemerintah memiliki iklim organisasi yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sehingga, kinerja ASN memiliki tantangan tersendiri dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Umumnya, analisis kinerja pegawai hanya dilakukan pada organisasi swasta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penguatan kinerja ASN melalui kepemimpinan transformasional dan reward terhadap kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 202 responden. Responden dalam penelitian ini adalah ASN Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam, Kementerian Agama Republik Indonesia. Hasil uji realibilitas menunjukkan koefisien $\alpha > 0,60$ yaitu kepemimpinan transformasional (0.964), efektivitas reward (0.961), dan kepuasan kerja (0.973). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Selain itu, terdapat pengaruh positif langsung efektivitas reward terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management (SITOREM) terdapat delapan indikator yang perlu diperbaiki. Penelitian ini berimplikasi pada institusi pemerintahan dalam merumuskan kebijakan pembinaan pegawai ASN sebagai bagian dari Sumber Daya Manusia.

Kata Kunci: kinerja ASN; kepemimpinan transformasional; reward; iklim organisasi; kepuasan kerja

Abstract

Civil Servants (ASN) represent a profession for government employees with work agreements in government institutions. Different government institutions have distinct organizational climates, which present unique challenges for ASN performance in achieving the organization's goals. Typically, employee performance analysis is primarily conducted in private organizations. This research aims to analyze the enhancement of ASN performance through transformational leadership and rewards on job satisfaction. The research method employed is a quantitative approach. Data collection was conducted by distributing questionnaires to 202 respondents. The respondents in this study are ASN employees of the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. The results of the reliability test show a coefficient $\alpha > 0.60$, namely

How to cite:	Sidik Sisdiyanto (2022) Analisis Penguatan Kepemimpinan Transformasional dan Reward Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai ASN, (7) 11, Doi 10.36418/syntax-literate.v7i9.13938
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

transformational leadership (0.964), reward effectiveness (0.961), and job satisfaction (0.973). The findings indicate a direct positive influence of transformational leadership on job satisfaction. Additionally, there is a direct positive influence of reward effectiveness on job satisfaction. Based on the results of the Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management (SITOREM), eight indicators need improvement. This research has implications for government institutions in formulating policies for the development of ASN employees as part of the human resources.

Keywords: *ASN performance; transformational leadership; reward; organizational climate; job satisfaction.*

Pendahuluan

Di dalam sebuah organisasi, peran pemimpin dan pegawai menjadi penting untuk mencapai tujuan organisasi (Weller et al., 2020). Hal ini dikarenakan setiap organisasi memiliki visi misi yang disesuaikan dengan kondisi organisasi tersebut (Nathues et al., 2021; Yasir et al., 2016; Yasuhara & Kita, 2011). Selain itu, gaya kepemimpinan menjadi indikator yang penting di dalam organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap entitas kerja pegawainya untuk mewujudkan tujuan organisasi (Rehmani et al., 2022; Pradhan & Jena, 2019; Al Zefeiti & Mohamad, 2015). Sehingga, kualitas dari seorang pemimpin menjadi faktor terpenting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan maupun kegagalan yang dihadapi oleh organisasi umumnya dipandang dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Kondisi inilah yang menjadikan gaya kepemimpinan menjadi penting di dalam sebuah organisasi (Goh et al., 2018).

Disisi lain, organisasi publik yang dimiliki oleh pemerintah juga harus dapat mengembangkan lingkungan kerja yang baik. Hal ini dilakukan untuk membangun motivasi dari anggota organisasi yang juga merupakan pegawai ASN. Menurut Gunawan et al. (2023) riset terkait kinerja pegawai ASN perlu untuk dilakukan karena masih ditemukan terkait permasalahan etos kerja. Permasalahan tersebut ditunjukkan dengan kurangnya gairah ASN dalam melakukan tugasnya dan melalaikan pekerjaan (AR et al., 2021). Kondisi ini dapat mempengaruhi pelayanannya terhadap masyarakat (Suryany et al., 2019). Disisi lain, organisasi seperti instansi pemerintahan dituntut untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar tetap bergairah. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan menjadi salah satu langkah untuk menghasilkan umpan balik yang diharapkan dari tujuan organisasi.

Beberapa akademisi menilai kepemimpinan merupakan suatu proses yang berhubungan dengan strategi seseorang dengan kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan bersama (Chen et al., 2022; Felix et al., 2016; Tan et al., 2015). Oleh sebab itu, dibutuhkan tiga faktor utama agar seorang pemimpin mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Ketiga faktor tersebut adalah karakter dan sikap seorang pemimpin, proses pelaksanaan dalam mencapai tujuan, serta interaksi antara pemimpin dengan anggota timnya (Nursalim et al., 2023). Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai *agent of change* oleh organisasi adalah

kepemimpinan transformasional (Metz et al., 2019). Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki tiga karakteristik yang dijelaskan oleh Tichy dan Devanna (1986). Ketiga karakteristik tersebut yaitu melakukan perumusan visi baru mengenai masa depan organisasi. Selanjutnya, mengkomunikasikan visi baru dengan focus terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) dan memanfaatkan momentum khusus. Terakhir, melakukan implementasi visi baru tersebut dengan membentuk tim yang efektif serta melakukan reorganisasi. Kebutuhan akan reward, iklim organisasi yang menunjang dan kepuasan kerja juga menjadi pendukung dalam mendorong tim yang efektif.

Di dalam instansi pemerintahan, pegawai ASN tidak hanya dituntut untuk memiliki performa yang baik tetapi juga dapat efektif dalam melakukan berbagai tugas. Oleh sebab itu, efektivitas reward menjadi penting dalam mendukung kepemimpinan transformasional (Mäkelä et al., 2022; Venkatesamy & Lew, 2022). Reward dibutuhkan oleh pegawai ASN untuk mendorong motivasi kerja mereka. Sehingga, mereka sebagai pegawai juga merasa dihargai oleh atasan dan instansi. Terlebih, setiap pegawai memiliki stress dan tekanan yang berbeda dalam pekerjaan. Untuk itu, reward menjadi upaya organisasi menghargai hasil kinerja pegawai (Kamselem et al., 2022). Menurut Gibson et al. (2006) dimensi reward berkenaan dengan unsur instrinsik dan ekstrinsik. Pada unsur instrinsik, reward termasuk kedalam penghargaan yang memiliki sifat finansial, promosi dan imbalan antar pribadi maupun rasa hormat. Sedangkan untuk unsur ekstrinsik berkenaan dengan *basic needs*, keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan. Oleh karena itu, penting bagi seorang atasan dan organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai atas kinerjanya yang dapat mereka rasakan secara fisik. Untuk itu, reward diberikan kepada pegawai dengan strategi, kebijakan dan proses yang sesuai sebagai bukti kontribusi mereka terhadap pencapaiannya di organisasi maupun institusi. Dengan kata lain, seorang pegawai ASN juga memiliki hak untuk mendapatkan reward yang dapat diukur (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*).

Selain reward, kepuasan kerja juga menjadi hal yang penting di dalam organisasi. Untuk mencapai visi organisasi, pegawai tidak dapat bekerja secara efektif apabila mereka tidak memiliki rasa senang di dalam organisasi tersebut (Aman-Ullah et al., 2023). Hasil penelitian Indrayani et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kompetensi profesional mereka. Dengan kata lain, kinerja pegawai dapat meningkat melalui kepuasan kerja yang mereka rasakan di dalam organisasinya (Tran & Tran, 2023). Indrasari (2017) menyampaikan bahwa terdapat enam indikator yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap imbalan maupun gaji, kepuasan terhadap kondisi dan suasana kerja, kepuasan terhadap penghargaan atas hasil kerja, kepuasan terhadap sesama pegawai dan kepuasan terhadap pimpinan.

Menurut Purwanto (2021) reward juga diperlukan oleh pegawai ASN sebagai upaya pemberian apresiasi terhadap individu dalam bentuk material maupun ucapan berdasarkan prestasi tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, umumnya unit analisis penelitian yang digunakan adalah pegawai swasta. Sedangkan, institusi pemerintah seperti Direktorat

Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia (Ditjen Pendis) merupakan organisasi yang terdiri dari pegawai ASN. Namun, pengukuran kualitas pelayanan sering kali focus terhadap kepuasan pihak yang dilayani. Sehingga, kepuasan kerja seorang pegawai melalui iklim organisasi terlupakan. Terlebih kebijakan penataan SDM pegawai, pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan pegawai tersebut dipengaruhi oleh peraturan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB). Oleh sebab itu perlu dilakukan sinkronisasi dan harmonisasi. Untuk itu, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penguatan kinerja ASN melalui kepemimpinan transformasional dan reward terhadap kepuasan kerja.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Kegiatan penelitian ini dilakukan sejak Oktober 2022 sampai dengan Juli 2023. Pendekatan kuantitatif dilakukan oleh peneliti sebagai proses untuk mendapatkan data terkait uji hipotesis pada 202 pegawai ASN di Ditjen Pendis. Sampel tersebut dipilih sesuai dengan teknik stratified random sampling melalui rumus Cochran. Dalam Menyusun kuesioner, peneliti menggunakan Skala Likert (Fryer & Nakao, 2020). Oleh karena itu, penggunaan Skala Likert mulai dari angka 1-5 dengan kategori Sangat Setuju (SS) sampai dengan Sangat Tidak Setuju (STS). Validasi dari butir instrument dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan rumus Alpha Cronbach (α). Dimana kriteria minimal realibilitas memiliki koedisien $\alpha > 0.60$ maka instrument tersebut dikatakan reliabel dan dapat digunakan sebagai alat pengumpul data. Pada tahap analisis data, peneliti melakukan uji hipotesis dengan menggunakan *path analysis* dan analisis *Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management* (SITOREM). Sehingga, teknik analisis ini dilakukan untuk mengkaji empat hipotesis sebagai berikut:

H1: terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y), sehingga penguatan Kepemimpinan Transformasional (X1) dapat meningkatkan efektivitas Kepuasan Kerja (Y).

H0: Tidak terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y), sehingga penguatan Kepemimpinan Transformasional (X1) dapat meningkatkan efektivitas Kepuasan Kerja (Y).

H1: terdapat pengaruh langsung Reward (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y), sehingga peningkatan efektivitas Reward (X2) dapat meningkatkan efektivitas Kepuasan Kerja (Y).

H0: Tidak terdapat pengaruh langsung Reward (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y), sehingga peningkatan efektivitas Reward (X2) dapat meningkatkan efektivitas Kepuasan Kerja (Y).

Hasil dan Pembahasan

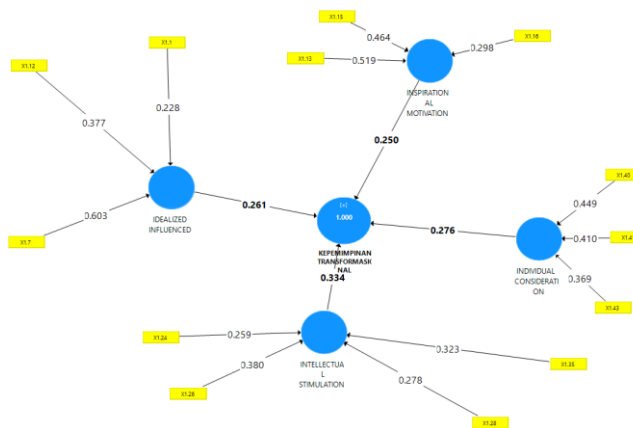
Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas instrument yang dilakukan oleh peneliti, umumnya butir instrument dinyatakan valid dan reliabel. Berikut ini hasil rekapitulasi perhitungan uji validitas dan reliabilitas instrument:

Tabel 1
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Jumlah Butir Instrumen			Reliabilitas
		Hasil Analisis Uji Coba	Jumlah	Jumlah Butir Digunakan	
		Valid	Tidak Valid		
1	Kepemimpinan Transformasional	43	2	45	0.964
2	Efektivitas <i>Reward</i>	43	2	45	0.961
3	Kepuasan Kerja	43	2	45	0.973

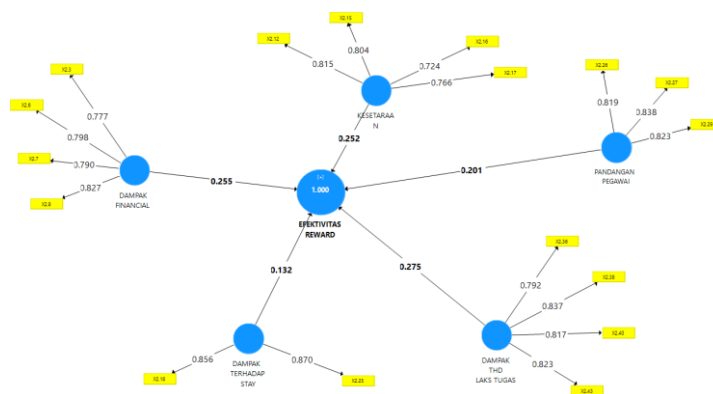
Sumber: Hasil penelitian (2023)

Tabel 1 menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki hasil perhitungan uji reliabilitas instrument > 0.60 . Sehingga, dapat dikatakan instrument tersebut reliabel dan dapat digunakan sebagai alat pengumpul data.



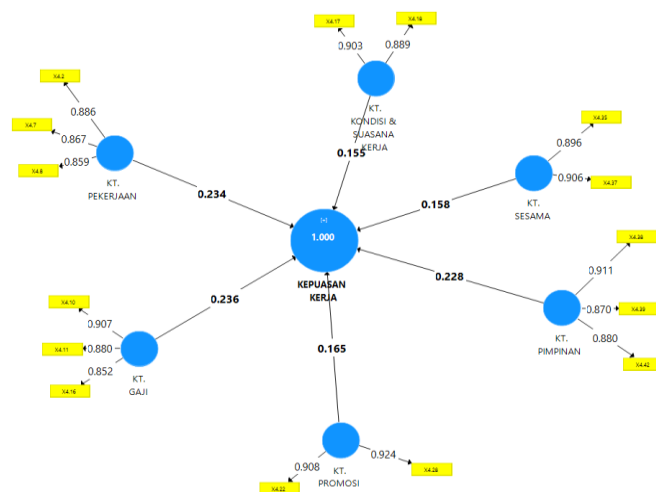
Gambar 1

Bagan *Outer Model* Tahap Akhir Varibel Kepemimpinan Transformasional
Sumber: Hasil penelitian (2023)



Gambar 2
 Bagan *Outer Model* Tahap Akhir Variabel Efektivitas Rewards
 Sumber: Hasil penelitian (2023)

Berdasarkan Gambar 1. dan Gambar 2. menunjukkan bahwa seluruh butir menunjukkan nilai ρ -value di bawah 0.05 dan t-statistics di atas 1.96. Selain itu, hasil uji Outer VIF seluruh butir menunjukkan nilai di bawah 5. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator variabel kepemimpinan transformasional dan efektivitas reward telah memenuhi standar kevalidan dan tidak terjadi masalah multikolinieritas. Kondisi ini juga terjadi pada variabel kepuasan kerja. (Lihat Gambar 3.)



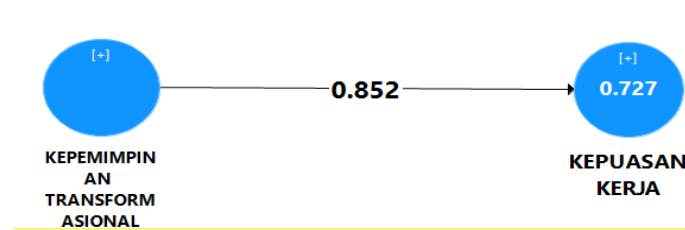
Gambar 3
 Bagan *Outer Model* Tahap Akhir Variabel Kepuasan Kerja
 Sumber: Hasil penelitian (2023)

Tabel 2
 Hasil Uji Rekapitulasi *Path Coefficient, T-Statistic, Dan ρ-Value*

No	Jalur Korelasi	Path Coefficient	t-Statistic	ρ -value
1	Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.465	6.694	0.000
2	Efektivitas Reward -> Kepuasan Kerja	0.453	6.763	0.000

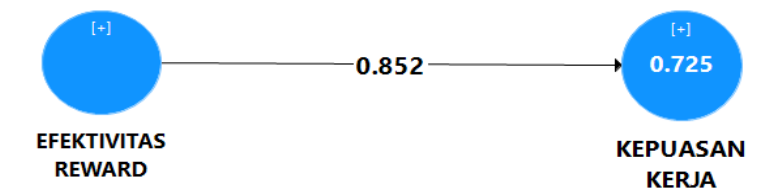
Sumber: Hasil penelitian (2023)

Tabel 2 menunjukkan bahwa t-Statistic efektivitas reward terhadap iklim organisasi tidak signifikan karena hasilnya < 1.96. Kondisi ini menunjukkan hasil uji hipotesis sebagai berikut: Terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y), artinya: H0=ditolak:H1=diterima Terdapat pengaruh langsung positif Efektivitas Reward (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y), artinya: H0=ditolak:H1=diterima.



Gambar 3
Bagan Model Substruktural-1 Kepuasan Kerja
Sumber: Hasil penelitian (2023)

Berdasarkan Gambar 1. menunjukkan bahwa konstruk variabel kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan sebesar 72.7% varians dari konstruk kepuasan kerja. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berada dalam kategori kuat karena diatas *range* 0.6. Oleh sebab itu, hasil uji hipotesis tersebut menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang kuat dari variabel independen kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.



Gambar 2
Bagan Model Substruktural-2 Kepuasan Kerja
Sumber: Hasil penelitian (2023)

Data pada Gambar 2. Menunjukkan bahwa nilai koefisien determinan sebesar 0.725 dan menunjukkan pengaruh efektivitas reward terhadap kepuasan kerja berada dalam kategori kuat karena berada pada range 0.6.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, menunjukkan bahwa reward menjadi motivasi terbesar seorang individu dalam berperilaku. Berbeda dengan penelitian Alagarsamy et al. (2023) bahwa kepuasan kerja pegawai berhubungan dengan keterlibatan pegawai di tempat kerja. Namun, riset ini menunjukkan bahwa efektivitas reward berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Di dalam penelitian ini, efektivitas reward diukur dengan indikator 1) dampak financial, 2) kesesuaian dengan tempat lain yang setara, 3) dampak terhadap keinginan tetap bertahan (stay), 4) pandangan pegawai sebagai pemangku kepentingan, dan 5) dampak terhadap pelaksanaan tugas. indikator yang memberikan kontribusi besar terhadap variabel Efektivitas Reward adalah indikator dampak terhadap pelaksanaan tugas dengan nilai path coefficient 0.275, diikuti oleh indikator (2) dampak terhadap kebutuhan finansial pegawai dengan nilai path coefficient

0.255, (3) kesetaraan dengan tempat tugas lain dengan nilai path coefficient 0.252, (4) pandangan pegawai dengan nilai path coefficient 0.201, dan (5) dampak terhadap keinginan bertahan (stay) dengan nilai path coefficient 0.132. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan dampak terhadap pelaksanaan tugas menjadi indikator paling besar dalam mengukur efektivitas reward. Selanjutnya, faktor dampak terhadap kebutuhan finansial pegawai menjadi faktor kedua, kesetaraan dengan tempat tugas lain menjadi faktor ketiga, pandangan pegawai sebagai faktor pendorong keempat dan terakhir dampak terhadap keinginan bertahan (stay) sebagai faktor pendorong kelima. Hasil ini menunjukkan bahwa reward dianggap efektif oleh pegawai bilamana reward yang diberikan organisasi mampu memenuhi setidaknya terhadap kelancaran pelaksanaan tugas dan pemenuhan kebutuhan finansial pegawai.

Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi besar terhadap variabel kepemimpinan transformasional adalah indikator intellectual stimulation dengan nilai path coefficient 0.351, diikuti oleh indikator (2) individual consideration dengan nilai path coefficient 0.269, (3) idealized influenced dengan nilai path coefficient 0.257, dan (4) inspirational motivation dengan nilai path coefficient 0.244. Intellectual stimulation menjadi indikator paling besar dalam membentuk kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, faktor individual consideration menjadi faktor kedua, idealized influenced menjadi faktor ketiga, dan terakhir inspirational motivation sebagai faktor pendorong keempat.

Hasil penelitian ini juga mendukung Weller et al. (2020) yang menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi ini didasari oleh pengaruh positif langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Walaupun hasil indikator menunjukkan bahwa *inspirational motivation* mendapatkan nilai terendah. Hal ini menunjukkan bahwa selain ketiga faktor kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Nursalim et al. (2023), terdapat dimensi *inspirational motivation* seperti memberikan ide, dukungan dan bantuan yang memotivasi bawahannya. Sehingga, seorang pemimpin tidak hanya sebatas melakukan interaksi dan menunjukkan sikapnya melalui kekuasaan yang dimiliki. Namun, dapat sejalan dengan studi Metz et al. (2019) yang menjadikan gaya kepemimpinan transformasional ini sebagai *agent of change*. Selain itu, berdasarkan hasil penghitungan indikator tersebut, karakteristik kepemimpinan transformasional Tichy dan Devanna (1986) yaitu perumusan visi baru mengenai masa depan organisasi tidak terlepas dari indikator *intellectual stimulation*. Seorang pemimpin harus memberikan tantangan untuk menggerakkan daya pikir mereka. Oleh sebab itu, hasil nilai indikator tersebut lebih besar dibandingkan indikator lainnya.

Disisi lain, penelitian ini mendukung studi Purwanto (2021) bahwa untuk membuat pegawai memiliki keinginan bertahan dibutuhkan reward yang disesuaikan dengan kinerjanya. Oleh sebab itu, reward menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kompetensi professional pegawai.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional maupun efektivitas reward. Selain itu, penelitian ini pada institusi pemerintahan dalam merumuskan kebijakan pembinaan pegawai ASN sebagai bagian dari Sumber Daya Manusia. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada lokus penelitian dan jumlah sampel. Penelitian di masa yang akan datang diharapkan dapat meningkatkan jumlah sampel dan lokus untuk emningkatkan dampak yang lebih luas. Disamping itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai Ditjen Pendis diharapkan pimpinan bersedia untuk melakukan evaluasi efektivitas reward yang diberlakukan pada saat ini. Selain itu mempertimbangkan untuk memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan bagi pegawai dengan masa kerja tertentu dengan pembiayaan oleh organisasi melalui beasiswa.

BIBLIOGRAFI

- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2015). Methodological considerations in studying transformational leadership and its outcomes. *International Journal of Engineering Business Management*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.5772/60429>.
- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2023). The Mediating Effect of Employee Engagement: How Employee Psychological Empowerment Impacts the Employee Satisfaction? A Study of Maldivian Tourism Sector. *Global Business Review*, 24(4), 768–786. <https://doi.org/10.1177/0972150920915315>.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>.
- AR, A. A., Mustanir, A., Syarifuddin, H., Jabbar, A., Saifullah, Sellang, K., Razak, M. R. R., Ibrahim, M., Ali, A., & Irwan. (2021). Implementasi Kebijakan Pemerintah Terhadap Disiplin Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Kelurahan Baranti Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Sosial Politika*, 2(1), 65–73. <https://doi.org/10.55678/prj.v8i1.201>.
- Chen, D., Ning, B., & Bos, W. (2022). Relationship between Principal Leadership Style and Student Achievement: A Comparative Study between Germany and China. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094601>.
- Felix, C. O., Ahmad, A. H. B., & Arshad, R. B. (2016). Examining Ethical Reasoning and Transformational Leadership Style in Nigeria Public Sector. *SAGE Open*, 6(2). <https://doi.org/10.1177/2158244016635256>.
- Fryer, L. K., & Nakao, K. (2020). The future of survey self-report: An experiment contrasting likert, VAS, slide, and swipe touch interfaces. *Frontline Learning Research*, 8(3), 10–25. <https://doi.org/10.14786/flr.v8i3.501>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely Jr., J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior Structure Processes*. McGraw Hill.
- Goh, A. M. J., Ang, S. Y., & Della, P. R. (2018). Leadership style of nurse managers as perceived by registered nurses: A cross-sectional survey. *Proceedings of Singapore Healthcare*, 27(3), 205–210. <https://doi.org/10.1177/2010105817751742>.

Gunawan, A., Syarif, A., & Khobir, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 13(3), 200–208.

Indrasari, M. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan*. Indomedia Pustaka.

Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2023). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>.

Kamselem, K. M., Nuhu, M. S., Lawal, K. A. A., Liman, A. M., & Abdullahi, M. S. (2022). Testing the nexus between reward system, job condition and employee retention through intervening role of employee engagement among nursing staff. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 34–53. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0061>.

Mäkelä, L., Suutari, V., Rajala, A., & Brewster, C. (2022). Job exhaustion among assigned and self-initiated expatriates – the role of effort and reward. *Journal of Global Mobility*, 10(4), 456–475. <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2022-0028>.

Metz, S., Piro, J. S., Nitowski, H., & Cosentino, P. (2019). Transformational Leadership: Perceptions of Building-Level Leaders. *Journal of School Leadership*, 29(5), 389–408. <https://doi.org/10.1177/1052684619858843>.

Nathues, E., van Vuuren, M., & Cooren, F. (2021). Speaking about vision, talking in the name of so much more: A methodological framework for ventriloquial analyses in organization studies. *Organization Studies*, 42(9), 1457–1476. <https://doi.org/10.1177/0170840620934063>.

Nursalim, M. F., Pratiwi, A., Farasi, S. N., & Ansori, M. I. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 86–108.

Pradhan, S., & Jena, L. K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30–40. <https://doi.org/10.1177/0256090919832434>.

Purwanto, P. (2021). Reward dan Punishment sebagai Alternatif Mengatasi Perpindahan Aktivitas Pemerintahan di Ibukota Baru. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(1), 21–26. <https://doi.org/10.30743/mkd.v5i1.3407>.

- Rehmani, M., Farheen, N., khokhar, M., Iftikhar, U., Anwer, N., & Irshad, H. (2022). How Does Transformational Leadership Stimulate Employee Innovative Behavior? A Moderated Mediation Analysis. *SSRN Electronic Journal*, September, 1–14. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068002>.
- Suryany, E., Kossasy, S. O., Monia, F. A., & Gulo, J. Y. D. (2019). Pagaruh kemampuan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) di kantor camat Padang Selatan Kota Padang. *Jurnal Public Administration, Business and Rural Development Planning*, 1(2), 65–82..
- Tan, M., Hee, T. F., & Piaw, C. Y. (2015). A qualitative analysis of the leadership style of a vice-chancellor in a private University in Malaysia. *SAGE Open*, 5(1). <https://doi.org/10.1177/2158244015577665>.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. Wiley.
- Tran, D. B., & Tran, H. T. M. (2023). Partner’s generalized locus of control and domains of job satisfaction: evidence from Australia. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2022-0152>.
- Venketsamy, A., & Lew, C. (2022). Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0108>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2020). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, 46(8), 1469–1497. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees’ Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Yasuhara, H., & Kita, S. (2011). Stream/Bounce Phenomenon in Audition: Change in the Perceptual Organization by an Abrupt Event in Vision and Audition. *I-Perception*, 2(8), 835–835. <https://doi.org/10.1068/ic835>

Copyright holder:
Sidik Sisdiyanto (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

