

TESIS

PENGARUH PENGEMBANGAN SDM DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPSDM TANA TORAJA DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

*The Effect of Human Resource Development and Job Satisfaction on
Employee Performance at the Regional Civil Service and Human
Resources Development Agency (BKPSDM) of Tana Toraja, with
Leadership as a Moderating Variable*

**Oleh:
HENDRIK TULAK
8160302251055**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PAULUS
MAKASSAR
2026**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Tana Toraja dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi**

Nama : **Hendrik Tulak**

NIM : **8160302251055**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tanggal Seminar : **Seminar Hasil,2026**

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

.....

.....

Mengetahui:

Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat penelitian	4
1.4.1 Manfaat Teoretis.....	4
1.4.2 Manfaat Praktis.....	4
1.5 <i>Output</i> Tugas Akhir	5
BAB II	7
TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1.1 Grand Theory: Human Capital Theory.....	7
2.1.2 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	9
2.1.3 KEPUASAN KERJA	11
2.1.4 KEPEMIMPINAN.....	13
2.1.5 KINERJA PEGAWAI	15
2.2 TINJAUAN EMPIRIS.....	17
2.3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	32
2.3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	32
BAB III	34
METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Rancangan Penelitian	34
3.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	34
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	35
3.4 Jenis dan Sumber Data	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data	35
3.6 Metode Analisis Data	36

3.7 Definisi Operasional Variabel	38
BAB IV	40
HASIL PENELITIAN	40
4.1 Karakteristik Responden.....	40
4.2 Analisis Statistik Deskriptif.....	42
4.3 Uji Outer Model.....	44
4.3.1 Uji Convergent Validity	44
4.3.2 Uji Reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach Alpha) dan Uji Average Variance Extracted (AVE).....	45
4.3.3 Uji Discriminant Validity	46
4.4 Uji Inner Model	49
4.4.1 Uji R-Square	49
4.4.2 F-Square.....	50
4.5 Uji Hipotesis	52
4.6 Pembahasan	55
4.6.1 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja	55
4.6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.....	56
4.6.3 Peran Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.....	57
4.6.4 Peran Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.....	57
BAB V	59
PENUTUP	59
5.1 Kesimpulan.....	59
5.2 Saran	59
5.3 Implikasi Penelitian	60
5.4 Keterbatasan Penelitian	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, *Sumber Daya Manusia* (SDM) menjadi aset strategis utama bagi organisasi pemerintahan. Tingkat efektivitas dan produktivitas pegawai sangat ditentukan oleh seberapa baik organisasi mengelola dan mengembangkan kapasitas SDM melalui sistem yang efektif seperti pelatihan, peningkatan kompetensi, serta strategi pengembangan karier (Ramadhani & Wati, 2025).

Fenomena serupa juga berimplikasi pada tingkat kepuasan kerja pegawai yang menjadi prediktor penting dalam perilaku kerja dan hasil kinerja individu di instansi pemerintah (Indrayani et al., 2025). Kepuasan kerja berdampak tidak hanya pada upaya pencapaian target organisasi tetapi juga memengaruhi komitmen, loyalitas, dan inisiatif pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Rumopa et al., 2025).

Kinerja pegawai sebagai hasil dari keseluruhan perilaku kerja sangat krusial untuk memaksimalkan kinerja lembaga publik. Berbagai penelitian empirik menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang terstruktur dan kepuasan kerja yang baik memiliki hubungan positif dengan prestasi kerja pegawai (Pratama & Hanafiah, 2025).

Namun demikian, bukti empiris juga menunjukkan bahwa tanpa dukungan kepemimpinan yang efektif, hubungan tersebut cenderung kurang optimal. Kepemimpinan dalam konteks birokrasi publik menjadi variabel penting dalam memperkuat pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Kepemimpinan yang baik terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai (Heri Prabowo et al., 2023).

Secara khusus, di lingkungan pemerintahan daerah seperti **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Toraja**, SDM berperan sebagai ujung tombak dalam pengelolaan kepegawaian, mulai dari perekrutan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja ASN. BKPSDM Kabupaten Tana Toraja aktif dalam berbagai program pengembangan kepegawaian, seperti pemberian tugas belajar dan pelatihan, seleksi penerimaan CPNS/PPPK, serta pembinaan disiplin dan

evaluasi kinerja PNS (Peraturan Bupati Tana Toraja Nomor 18 Tahun 2018, 2018).

Data internal menunjukkan bahwa BKPSDM Tana Toraja menangani **ratusan pegawai ASN** yang terlibat dalam berbagai proses pelatihan dan pengembangan karier, serta pembinaan disiplin (*mis.*: kegiatan pembinaan disiplin, evaluasi kinerja PNS, dan pemberian penghargaan bagi PNS yang berprestasi) (Peraturan Bupati Tana Toraja Nomor 18 Tahun 2018, 2018). Fenomena ini menunjukkan adanya kebutuhan peningkatan sistem pengembangan SDM dan strategi untuk menjaga kepuasan kerja agar kinerja pegawai dapat optimal.

Selain itu, studi lokal sebelumnya pada BKPSDM Tana Toraja menunjukkan bahwa variabel seperti *kompetensi* dan *lingkungan kerja* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa konteks lokal Tana Toraja merupakan lingkungan dimana variabel-variabel SDM memang berdampak pada kinerja (Yusuf et al., 2025).

Namun, sampai sekarang belum banyak studi yang secara khusus meneliti **bagaimana pengembangan SDM dan kepuasan kerja bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai di BKPSDM Tana Toraja di bawah pengaruh kepemimpinan sebagai faktor moderasi**. Padahal secara teoritis, kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat atau melemahkan dampak kedua variabel tersebut terhadap hasil kinerja individu maupun organisasi.

Melihat gap penelitian tersebut, urgensi riset ini mencuat untuk menutup kekosongan literatur empiris dengan konteks pemerintahan daerah di Indonesia khususnya BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, sehingga temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pengambil kebijakan dalam upaya reformasi birokrasi, strategi pengembangan SDM, serta manajemen kepuasan kerja untuk menciptakan kinerja aparatur yang unggul dan profesional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, dapat dipahami bahwa kinerja pegawai di instansi pemerintah, khususnya di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor manajemen sumber daya manusia. Pengembangan SDM yang berkelanjutan diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai, sementara tingkat kepuasan kerja berperan penting dalam

membentuk sikap, motivasi, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Namun, dalam praktiknya, peningkatan pengembangan SDM dan kepuasan kerja tidak selalu secara otomatis menghasilkan kinerja pegawai yang optimal.

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya faktor lain yang memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi sektor publik, kepemimpinan memiliki peran strategis sebagai pengarah, penggerak, dan penguat perilaku kerja pegawai. Gaya dan efektivitas kepemimpinan pimpinan BKPSDM diduga mampu memperkuat atau bahkan memperlemah pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, masih terbatas kajian empiris yang secara spesifik menguji peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi, khususnya pada lembaga pengelola kepegawaian daerah seperti BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk menjelaskan hubungan antarvariabel tersebut secara komprehensif dan kontekstual.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja?
3. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja?
4. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris dan pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, dengan mempertimbangkan peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini adalah

sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.
3. Menganalisis peran kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.
4. Menganalisis peran kepemimpinan dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.

1.4. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan baik secara teoretis maupun praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta peningkatan kinerja organisasi sektor publik, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Adapun manfaat penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait dengan pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model kinerja pegawai dengan memasukkan variabel kepemimpinan sebagai variabel moderasi, yang hingga kini masih relatif terbatas dalam penelitian-penelitian sektor publik daerah. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji hubungan antarvariabel MSDM secara lebih komprehensif dan kontekstual, terutama pada lembaga pengelola kepegawaian pemerintah daerah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan strategis bagi pimpinan dan pengambil kebijakan di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja dalam merumuskan dan mengevaluasi kebijakan pengelolaan sumber daya

manusia. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang program pengembangan SDM yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai, serta dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja aparatur.

Selain itu, pemahaman mengenai peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi diharapkan dapat membantu pimpinan BKPSDM dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kinerja, sehingga pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dioptimalkan. Pada akhirnya, peningkatan kinerja pegawai yang berkelanjutan diharapkan dapat berdampak positif terhadap kualitas pelayanan kepegawaian dan mendukung keberhasilan agenda reformasi birokrasi di Kabupaten Tana Toraja.

1.5 Output Tugas Akhir

Output Tugas Akhir pada penelitian ini dokumen tugas akhir dan publikasi pada jurnal nasional terakreditasi SINTA 4. Rencana publikasi pada Jurnal Maneksi (Managemen, Ekonomi dan Akuntansi).

Link jurnal. <https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/index>

TUJUAN	INPUT	PROSES	OUTPUT
1. Menguji secara empiris model konseptual manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan pengembangan SDM, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi sektor publik daerah. 2. Menghasilkan	Memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia di sektor publik, terutama terkait kepuasan kerja pada ASN. Memberikan rekomendasi kepada BKPSDM dalam merancang kebijakan	Jenis Penelitian Kuantitatif Metode analisis Deskriptif Kuantitatif : Alat Analisis: Smart-PLS v.4 Uji Outer model Uji Inner Model	Dokumen Tugas Akhir Jurnal Publikasi Nasional terakreditasi SINTA 4. Jurnal Maneksi (Manajemen Ekonomi dan Akuntansi) Link jurnal. https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/index

temuan ilmiah yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dan kebijakan kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. 3. Mengembangkan kemampuan analitis dan metodologis penulis dalam menerapkan pendekatan penelitian kuantitatif sesuai kaidah ilmiah program Magister Manajemen. 4. Memenuhi persyaratan akademik sebagai syarat penyelesaian studi pada Program Magister Manajemen.	yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja. Meningkatkan kinerja ASN melalui perbaikan pengembangan SDM, kepuasan kerja, yang pada didukung oleh kepemimpinan pada instansi publik secara keseluruhan.	Uji Hipotesis Hasil dan Pembahasan Kesimpulan	
---	--	--	--

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 TINJAUAN PUSTAKA

2.1.1 Grand Theory: Human Capital Theory

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah **Human Capital Theory**. Teori ini memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi yang memiliki nilai ekonomi dan produktivitas yang dapat ditingkatkan melalui investasi yang berkelanjutan, seperti pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Dalam perspektif ini, manusia tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai bentuk modal yang berperan penting dalam menentukan kinerja individu maupun organisasi.

Human Capital Theory pertama kali dikemukakan secara sistematis oleh Schultz (1961) yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi yang menghasilkan pengembalian (returns) dalam bentuk peningkatan produktivitas dan kinerja. Schultz menekankan bahwa pengeluaran untuk pengembangan manusia seharusnya dipandang sebagai investasi jangka panjang, bukan sebagai biaya konsumtif, karena mampu meningkatkan kapasitas individu dalam berkontribusi terhadap tujuan organisasi maupun pembangunan secara luas.

Gagasan tersebut kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Becker (1964) melalui pendekatan teoritis dan empiris yang lebih komprehensif. Becker menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang dimiliki individu merupakan bentuk modal manusia (*human capital*) yang memiliki nilai dan dapat meningkatkan kinerja kerja. Investasi pada modal manusia, baik melalui pendidikan formal, pelatihan kerja, maupun pengalaman profesional, akan berdampak langsung pada peningkatan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam konteks organisasi, Human Capital Theory menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana organisasi tersebut mampu mengelola dan mengembangkan kualitas sumber daya manusianya.

Organisasi yang secara konsisten melakukan pengembangan SDM cenderung memiliki pegawai dengan kompetensi yang lebih baik, tingkat adaptasi yang lebih tinggi terhadap perubahan, serta kinerja yang lebih optimal dibandingkan organisasi yang kurang memberikan perhatian pada pengembangan manusia (Becker, 1993).

Penerapan Human Capital Theory tidak hanya relevan dalam konteks organisasi bisnis, tetapi juga sangat penting dalam organisasi sektor publik. Dalam institusi pemerintahan, aparatur sipil negara diposisikan sebagai modal utama negara dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM aparatur menjadi prasyarat utama untuk meningkatkan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik (Greenhaus et al., 2010).

Dalam penelitian ini, Human Capital Theory digunakan untuk menjelaskan hubungan antara **pengembangan sumber daya manusia** dan **kinerja pegawai**. Pengembangan SDM dipandang sebagai bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kualitas modal manusia pegawai, yang pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan kinerja individu. Namun demikian, Human Capital Theory juga mengakui bahwa hasil dari investasi modal manusia tidak selalu bersifat otomatis, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual dan psikologis.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas pemanfaatan modal manusia adalah **kepuasan kerja**. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memanfaatkan kompetensi dan keterampilan yang dimilikinya secara optimal. Sebaliknya, pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah berpotensi tidak memaksimalkan modal manusia yang telah dikembangkan, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi kurang optimal.

Selain itu, peran **kepemimpinan** menjadi faktor krusial dalam mengaktivasi dan memaksimalkan modal manusia yang dimiliki pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta mendorong pegawai untuk mengaplikasikan kompetensi dan keterampilan yang telah diperoleh melalui program pengembangan SDM. Dengan demikian, dalam kerangka Human Capital Theory, kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme penguat yang dapat memperbesar atau memperlemah pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, Human Capital Theory dipandang sebagai grand theory yang paling relevan untuk mendukung penelitian ini, karena mampu

menjelaskan secara komprehensif bagaimana investasi dalam pengembangan SDM, yang didukung oleh kepuasan kerja dan kepemimpinan yang efektif, dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik seperti BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.

2.1.2 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan kapasitas pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan berkelanjutan. Dalam konteks organisasi, pengembangan SDM tidak hanya difokuskan pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk mempersiapkan pegawai menghadapi tantangan organisasi di masa depan.

Menurut Dewi & Harjoyo (2019), pengembangan SDM adalah proses terencana yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja individu melalui berbagai program pembelajaran, pelatihan, serta pengembangan karier, sehingga pegawai mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pandangan ini menegaskan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi strategis yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan daya saing organisasi.

Sejalan dengan perspektif tersebut, Nikmah et al. (2023) menyatakan bahwa pengembangan SDM mencakup seluruh aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kapabilitas pegawai, termasuk pelatihan, pendidikan formal, coaching, mentoring, serta pengalaman kerja yang terstruktur. Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan kompetensi perilaku dan manajerial yang dibutuhkan untuk mendukung efektivitas kerja individu maupun tim.

Dalam kerangka Human Capital Theory, pengembangan SDM dipandang sebagai bentuk investasi organisasi terhadap modal manusia. Investasi ini diharapkan menghasilkan pengembalian berupa peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kinerja pegawai (Becker, 1993). Pegawai yang memperoleh kesempatan pengembangan yang memadai cenderung memiliki kompetensi yang lebih baik, kemampuan adaptasi yang lebih tinggi, serta kesiapan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Pada sektor publik, pengembangan SDM memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Mangallo et al. (2025) menegaskan bahwa pengembangan SDM dalam organisasi publik harus dirancang secara sistematis dan berkelanjutan agar aparatur mampu menjalankan fungsi pelayanan, pengaturan, dan pembangunan secara profesional. Dalam konteks aparatur sipil negara, pengembangan SDM tidak hanya menjadi kebutuhan organisasi, tetapi juga bagian dari tanggung jawab negara dalam menciptakan birokrasi yang kompeten dan berintegritas.

Pengembangan SDM yang efektif umumnya diwujudkan melalui berbagai bentuk program, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), pengembangan karier, serta peningkatan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi. Dessler et al. (2015) menyatakan bahwa program pengembangan yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan kerja akan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja pegawai dibandingkan program yang bersifat administratif atau formalitas semata. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan SDM sangat ditentukan oleh kesesuaian antara kebutuhan organisasi, kebutuhan individu, dan dukungan manajerial.

Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pegawai yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan cenderung menunjukkan peningkatan kualitas kerja, efisiensi, dan efektivitas dalam melaksanakan tugasnya (Suksmono Aji & Mala, 2024). Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan SDM merupakan salah satu determinan utama dalam pencapaian kinerja pegawai yang optimal.

Namun demikian, pengembangan SDM tidak selalu secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai. Efektivitas pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti tingkat kepuasan kerja dan kualitas kepemimpinan dalam organisasi. Pegawai yang telah memperoleh pengembangan kompetensi tetapi tidak didukung oleh lingkungan kerja yang memuaskan atau kepemimpinan yang efektif berpotensi tidak mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, pengembangan SDM diposisikan sebagai variabel independen yang pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dapat diperkuat atau diperlemah oleh kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, pengembangan SDM memiliki urgensi yang tinggi mengingat peran strategis BKPSDM sebagai instansi pengelola kepegawaian daerah. Program pengembangan SDM yang efektif diharapkan mampu meningkatkan kompetensi aparatur dalam pengelolaan kepegawaian, pelayanan administrasi ASN, serta pelaksanaan kebijakan kepegawaian secara profesional dan akuntabel. Dengan demikian, pengembangan SDM menjadi fondasi penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dan kualitas tata kelola pemerintahan daerah.

2.1.3 KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan sikap, perilaku, dan kinerja individu dalam organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa senang, puas, dan positif terhadap pekerjaan yang dijalani, baik dari aspek tugas, lingkungan kerja, maupun imbalan yang diterima. Dalam konteks organisasi, tingkat kepuasan kerja pegawai menjadi indikator penting bagi kesehatan organisasi dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Menurut Locke (1976), kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja yang dimilikinya. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan. Meskipun konsep ini telah lama dikemukakan, definisi Locke masih relevan dan banyak digunakan dalam penelitian kontemporer karena mampu menjelaskan dimensi afektif dari pengalaman kerja.

Selanjutnya, Robbins & Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah penghargaan yang diyakini seharusnya diterima. Pandangan ini menekankan bahwa kepuasan kerja terbentuk melalui proses evaluatif yang membandingkan harapan dan realitas yang dialami pegawai dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif teori motivasi, kepuasan kerja sering dikaitkan dengan Two-Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg (Anwar, 2020). Teori ini membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi sikap kerja pegawai, yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Faktor motivator, seperti

pencapaian, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri, berperan dalam menciptakan kepuasan kerja. Sebaliknya, faktor hygiene, seperti kebijakan organisasi, hubungan kerja, dan kondisi kerja, lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan. Teori ini memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami mengapa kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja memiliki implikasi penting terhadap berbagai hasil kerja individu, termasuk kinerja, komitmen organisasi, dan tingkat kehadiran pegawai. Waworundeng et al. (2021) melalui meta-analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja, meskipun kekuatan hubungan tersebut dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan usaha kerja yang lebih tinggi dan perilaku kerja yang lebih positif.

Dalam konteks sektor publik, kepuasan kerja memiliki karakteristik yang unik karena dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sistem birokrasi, stabilitas pekerjaan, serta orientasi pelayanan publik. Tasya, (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja pegawai sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan material, tetapi juga oleh persepsi terhadap makna pekerjaan dan kontribusi terhadap kepentingan publik. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja aparatur sipil negara menjadi tantangan sekaligus peluang bagi organisasi pemerintahan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja dianggap sebagai kondisi psikologis yang mendorong pegawai untuk memanfaatkan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya secara optimal. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, sikap kerja yang positif, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Namun demikian, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tidak bersifat universal dan dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dengan menciptakan iklim kerja yang mendukung, memberikan pengakuan atas kinerja, serta memfasilitasi komunikasi yang terbuka

(Lomanto, 2012). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kepuasan kerja dianalisis tidak hanya sebagai faktor langsung yang memengaruhi kinerja, tetapi juga sebagai bagian dari hubungan yang dimoderasi oleh kepemimpinan.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, kepuasan kerja pegawai menjadi aspek yang sangat penting mengingat tuntutan kerja yang bersifat administratif, regulatif, dan pelayanan publik. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi diharapkan dapat mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan kepegawaian yang lebih responsif, akurat, dan profesional, sehingga mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.4 KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi karena berperan dalam mengarahkan, memengaruhi, dan mengoordinasikan perilaku individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memerintah atau mengendalikan, tetapi juga dengan kemampuan membangun visi, memotivasi pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja.

Menurut Kartono & Kartini (2014), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, serta memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahan dalam konteks organisasi tertentu.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Mubarak & Sunarto (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tidak dipahami sebagai sifat bawaan semata, melainkan sebagai kemampuan yang dapat dikembangkan melalui pengalaman, pembelajaran, dan konteks organisasi. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan, karakteristik bawahan, dan situasi kerja yang dihadapi (Napan et al., 2025).

Dalam kajian teori kepemimpinan kontemporer, terdapat berbagai pendekatan yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi perilaku dan kinerja

pegawai. Salah satu pendekatan yang relevan dengan penelitian ini adalah Path–Goal Theory yang dikemukakan oleh House (1971). Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan terletak pada kemampuan pemimpin dalam memperjelas jalur (path) yang harus ditempuh bawahan untuk mencapai tujuan serta menghilangkan hambatan yang dapat menghalangi pencapaian kinerja. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan bawahan dan tuntutan tugas.

Selain itu, Leadership Effectiveness Theory menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berperan sebagai faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan antara variabel-variabel manajemen sumber daya manusia. Dalam perspektif ini, kepemimpinan dipandang sebagai mekanisme yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kebijakan dan praktik MSDM, seperti pengembangan SDM dan kepuasan kerja, terhadap kinerja pegawai (Pardede, 2024).

Dalam kaitannya dengan pengembangan SDM, kepemimpinan berperan penting dalam menentukan sejauh mana program pengembangan dapat diimplementasikan secara efektif. Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap pengembangan pegawai cenderung memberikan dukungan, kesempatan belajar, serta umpan balik yang konstruktif, sehingga kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan dapat diaplikasikan secara optimal dalam pekerjaan. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah dapat menyebabkan hasil pengembangan SDM tidak termanfaatkan secara maksimal.

Demikian pula dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa perilaku pemimpin, seperti kemampuan berkomunikasi, keadilan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian penghargaan, sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu menciptakan hubungan kerja yang positif dan adil akan mendorong meningkatnya kepuasan kerja bawahan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Dalam konteks sektor publik, kepemimpinan memiliki tantangan yang lebih kompleks karena dihadapkan pada struktur birokrasi, regulasi yang ketat, serta tuntutan akuntabilitas publik. Lempang et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan publik yang efektif harus mampu menyeimbangkan kepatuhan terhadap aturan dengan fleksibilitas dalam mengelola sumber daya manusia. Oleh karena itu, peran kepemimpinan dalam organisasi pemerintahan tidak hanya bersifat

administratif, tetapi juga strategis dalam mendorong kinerja aparatur.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan diposisikan sebagai variabel moderasi, yaitu variabel yang memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu memperkuat pengaruh positif pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan yang kurang efektif berpotensi melemahkan hubungan tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai faktor yang berdiri sendiri, tetapi sebagai konteks penting yang menentukan keberhasilan praktik manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, peran kepemimpinan menjadi sangat strategis mengingat fungsi BKPSDM sebagai instansi pengelola kepegawaian daerah. Kepemimpinan yang visioner, adil, dan mendukung pengembangan pegawai diharapkan mampu mengoptimalkan potensi aparatur, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih efektif dan berorientasi pada pelayanan publik.

2.1.5 KINERJA PEGAWAI

Kinerja pegawai merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2016). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga mencakup aspek kualitas, ketepatan waktu, serta kesesuaian perilaku kerja dengan standar dan nilai organisasi (Susanti et al., 2024). Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi fokus penting dalam upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik.

Menurut Robbins & Judge (2020), kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, kinerja tidak dapat dilepaskan dari sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan organisasi.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Perspektif ini menegaskan bahwa kinerja dapat diukur melalui indikator-indikator tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta. OECD (2025) menekankan bahwa kinerja aparatur sipil negara tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian target kerja, tetapi juga berdasarkan akuntabilitas, integritas, dan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai sektor publik harus dilihat secara holistik, mencakup aspek administratif, profesional, dan etika pelayanan.

Pengukuran kinerja pegawai umumnya dilakukan melalui sistem penilaian kinerja yang terstruktur. Di Indonesia, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menekankan pada dua komponen utama, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sistem ini bertujuan untuk mendorong peningkatan kinerja ASN secara objektif, terukur, dan berkelanjutan.

Dari perspektif teoritis, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Robbins dan Judge (2020) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Faktor-faktor tersebut sangat terkait dengan praktik manajemen sumber daya manusia, seperti pengembangan SDM, kepuasan kerja, dan kepemimpinan, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Pengembangan SDM berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Sementara itu, kepuasan kerja memengaruhi kinerja melalui aspek psikologis dan sikap kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan komitmen, loyalitas, dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang tidak puas (Robbins & Judge, 2017).

Dalam hubungan tersebut, kepemimpinan berperan sebagai faktor kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta penghargaan yang adil akan menciptakan lingkungan kerja

yang mendorong pegawai untuk mengoptimalkan kemampuan dan motivasinya dalam bekerja. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor individual, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan sistem organisasi yang mendukung.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, kinerja pegawai menjadi sangat strategis mengingat peran BKPSDM sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian daerah, termasuk pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pembinaan ASN. Kinerja pegawai BKPSDM yang optimal diharapkan mampu mendukung terwujudnya tata kelola kepegawaian yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya pengembangan SDM, kepuasan kerja, dan kepemimpinan, menjadi penting dan relevan untuk dilakukan.

2.2 TINJAUAN EMPIRIS

Tinjauan empiris merangkum hasil-hasil penelitian sebelumnya yang telah menguji hubungan antarvariabel yang sama atau mirip dengan variabel penelitian ini, yakni **pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan kinerja pegawai**. Penelitian-penelitian ini menyediakan bukti empiris tentang hubungan kausal dan mekanisme moderasi/intervensi yang relevan, sekaligus memperlihatkan pola temuan yang menjadi landasan hipotesis dan model konseptual penelitian ini.

1. Hubungan Pengembangan SDM, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Penelitian oleh Tamba et al. (2025) di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kedua variabel itu secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan peran krusial kepuasan kerja sebagai “penguat” hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja, sekaligus keterkaitan antara kepemimpinan dan hasil kerja.

2. Pengembangan SDM dan Kinerja dengan Peran Kepuasan Kerja

Beberapa studi empiris lain juga menemukan hubungan positif antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam mekanismenya.

Penelitian kuantitatif oleh Ashmond et al. (2022) di University of Cape Coast, Ghana, menunjukkan bahwa praktik pengembangan SDM (termasuk pelatihan dan pengembangan karier) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta secara signifikan memperbaiki kepuasan kerja yang selanjutnya memengaruhi performa. Temuan ini mendukung proposisi bahwa kepuasan kerja merupakan mediator antara investasi SDM dan hasil kinerja.

3. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Studi lain oleh Tafese Keltu (2024) menunjukkan bukti empiris bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Misalnya, penelitian yang dianalisis menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai bersifat positif dan signifikan, yang menguatkan premis bahwa pegawai yang puas cenderung menunjukkan prestasi kerja lebih tinggi.

4. Kepemimpinan dan Hubungannya dengan Kinerja & Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian juga menyoroti hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja maupun kinerja pegawai (Hafidz & Noviyati, 2022; Waworundeng et al., 2021). Meskipun tidak semuanya secara spesifik menguji moderasi, penelitian tersebut memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan sangat memengaruhi baik kepuasan kerja maupun kinerja.

Penelitian kuantitatif yang dilakukan oleh Acih et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan, kapabilitas SDM, dan kepuasan kerja saling terkait secara positif dengan kinerja pegawai di organisasi, di mana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja seringkali terjadi melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

5. Konteks Publik/ASN (Penelitian Serupa di Instansi Pemerintah)

Walaupun penelitian di atas sebagian besar berbasis sektor swasta atau umum, terdapat pula artikel empiris yang meneliti lingkungan pemerintahan dan BKPSDM dalam konteks yang mirip.

Misalnya, penelitian oleh Ardansyah & Aurora (2024) yang meneliti hubungan kepuasan kerja dan dukungan manajerial terhadap kinerja pegawai ASN di BKPSDM Kabupaten Lampung Tengah ditemukan bahwa kepuasan kerja dan dukungan manajerial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN. Temuan ini menunjukkan relevansi hubungan variabel dalam konteks lembaga pengelola kepegawaian daerah.

6. Penelitian dari (Hasyim & Jayantika, 2021) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Kawasan Industri MM2100”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover karyawan. metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Kawasan Industri MM2100 dengan sebanyak 100 orang. Analisis statistik yang dilakukan meliputi regresi linier berganda dan pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Intensi Turnover karyawan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover karyawan Terdapat pengaruh negatif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover. Nilai Koefisien determinasi adalah sebesar 0,820 yang berarti variasi perubahan Intensi Turnover karyawan di Kawasan Industri MM2100 dipengaruhi Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebesar 82%. Sedangkan sisanya 18% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.
7. Skripsi yang ditulis oleh Putri (2018) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)”. Penelitian ini membahas mengenai bagaimana lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir dengan kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel

menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel sebanyak 51 responden dan yang merupakan karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.3.2.7 dengan metode analisis SEM (Structural Equation Modeling). Hasil penelitian adalah (1) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (4) Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (6) Kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (7) Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Untuk lebih jelasnya, ditunjukkan dalam mapping penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 1
Mapping Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Tamba et al., 2025)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sampel penelitian ini berjumlah 50 Karyawan. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus sampling karakteristik : karyawan yang aktif bekerja di PT.X. Menggunakan aplikasi SPSS.	Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

				terhadap kepuasan kerja, dan kedua variabel itu secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan peran krusial kepuasan kerja sebagai “penguat” hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja, sekaligus keterkaitan antara kepemimpinan dan hasil kerja.
2	(Ashmond et al., 2022)	Human Resource Development Practices and Employees ' Performance in a	Analisis data dilakukan dengan disebar secara acak terhadap 64 responden. Program yang digunakan adalah SPSS versi 25.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengembangan SDM (termasuk

		Ghanaian University : A Case of the University of Cape Coast		pelatihan dan pengembangan karier) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, serta secara signifikan memperbaiki kepuasan kerja yang selanjutnya memengaruhi performa. Temuan ini mendukung proposisi bahwa kepuasan kerja merupakan mediator antara investasi SDM dan hasil kinerja.
3	(Tafese Keltu, 2024)	The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction	menunjukkan bukti empiris bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Penelitian dilakukan dengan metode	menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai bersifat positif dan signifikan, yang menguatkan premis bahwa pegawai yang

		among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia	Asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT National Finance dengan besar sampel sebanyak 40 responden, dengan teknik sampling yang digunakan yaitu sampling jenuh. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner sebanyak 18 pernyataan. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana.	puas cenderung menunjukkan prestasi kerja lebih tinggi.
4	(Hafidz & Noviyati, 2022)	Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z.	Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan Gen-Z dengan peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel	Hasil pengujian secara statistik, ditemukan bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Artinya adanya pengaruh positif dan tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja

			sebanyak 100 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Non-Probability. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan Partial Least Square (PLS).	karyawan serta peran mediasi kepuasan kerja dalam meningkatkan kepuasan karyawan Gen-Z.
5	(Waworundeng et al., 2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Metode penulisan yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengukuran analisa deskriptif, analisis regresi linier sederhana, uji F, analisis korelasi (pearson product moment) dan analisis koefisiendeterminasi. Penelitian ini menggunakan sampel yaitu 56 karyawan	Hasil yang didapat dari penelitian ini diperoleh korelasi (pearson product moment) sebesar 0,875 yang mempunyai tafsiran sangat kuat hal ini berarti kuatnya pengaruh yang ada antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja

				karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon.
6	(Acih et al., 2023)	THE EFFECT OF LEADERSHIP HUMAN RESOURCES CAPABILITIES AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE	Kinerja karyawan dalam organisasi yang efektif dan efisien dapat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan yang baik, serta gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter organisasi, dan kepuasan kerja yang sangat berkaitan dengan sikap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan kepemimpinan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif	Dari hasil pengolahan data deskriptif, persepsi responden tentang kemampuan sumber daya manusia, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berada dalam kategori baik. Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan nilai statistik t sebesar 2,704, dan

			dengan desain penelitian cross-sectional, survei dilakukan pada responden menggunakan quasi-kuesioner. Analisis data menggunakan metode SEM (Structural Equating Modeling) dengan menggunakan SmartPLS. Penggunaan PLS dipilih karena selain mampu mengkonfirmasi teori, juga dapat menggambarkan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten dan sesuai untuk sampel kecil. Responden yang disampel berjumlah 37 orang.	terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja dengan nilai statistik t sebesar 3,121, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan nilai statistik t sebesar 2,606, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan nilai t-
--	--	--	---	---

				statistik 2,101, serta pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 2,276. Dari hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kemampuan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, maka semakin baik pula kinerja karyawan dalam suatu organisasi.
7	(Ardansyah & Aurora, 2024)	Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Dukungan Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan	Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi Kepuasan Kerja dan Dukungan Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Temuan Penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dan Dukungan Manajerial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

		Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah	Kabupaten Lampung Tengah. Penelitian ini melibatkan seluruh 48 pegawai ASN di BPKPSDM Kabupaten Lampung Tengah sebagai populasi dan sampel, dengan pendekatan census sampling. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik regresi linier berganda menggunakan perangkat lunak SPSS 22 untuk mengidentifikasi pengaruh Kepuasan Kerja dan Dukungan Manajerial terhadap Kinerja Pegawai.	ASN BKPSDM Kabupaten Lampung Tengah, dengan p-value 0.00 < 0.05. Pegawai yang puas dan mendapatkan dukungan manajerial yang baik lebih termotivasi, bersemangat, teliti, kreatif, dan inovatif dalam bekerja, sehingga kinerja mereka meningkat. BKPSDM Lampung Tengah perlu memperhatikan faktor-faktor seperti gaji, tunjangan, promosi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan dukungan manajerial, yang
--	--	---	---	---

				pada gilirannya akan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
8	(Hasyim & Jayantika, 2021)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Kawasan Industri MM2100	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover karyawan. metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Kawasan Industri MM2100 dengan sebanyak 100 orang. Analisis statistik yang dilakukan meliputi regresi linier berganda dan pengujian hipotesis.	Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Intensi Turnover karyawan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover karyawan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap Intensi Turnover. Nilai Koefisien determinasi adalah

				sebesar 0,820 yang berarti variasi perubahan Intensi Turnover karyawan di Kawasan Industri MM2100 dipengaruhi Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebesar 82%. Sedangkan sisanya 18% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.
9	(Putri, 2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel	Penelitian ini membahas mengenai bagaimana lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Tujuan	Hasil penelitian adalah (1) Tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

		Yogyakarta)	penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir dengan kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel sebanyak 51 responden dan yang merupakan karyawan PT Telkom witel Yogyakarta. Alat uji analisis yang digunakan adalah SmartPLS v.3.2.7 dengan metode analisis SEM (Structural Equation Modeling).	pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, (4) Tidak terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (6) Kepuasan kerja terbukti memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (7) Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi
--	--	-------------	---	---

				pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--	---

Sumber: Dirangkum dari berbagai sumber, 2026

2.3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antarvariabel yang diteliti, yaitu Pengembangan SDM (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) sebagai variabel bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, serta Kepemimpinan (M) sebagai variabel moderasi. Model konseptual ini dibangun berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang menekankan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi antara kompetensi, sikap kerja, dan konteks kepemimpinan.

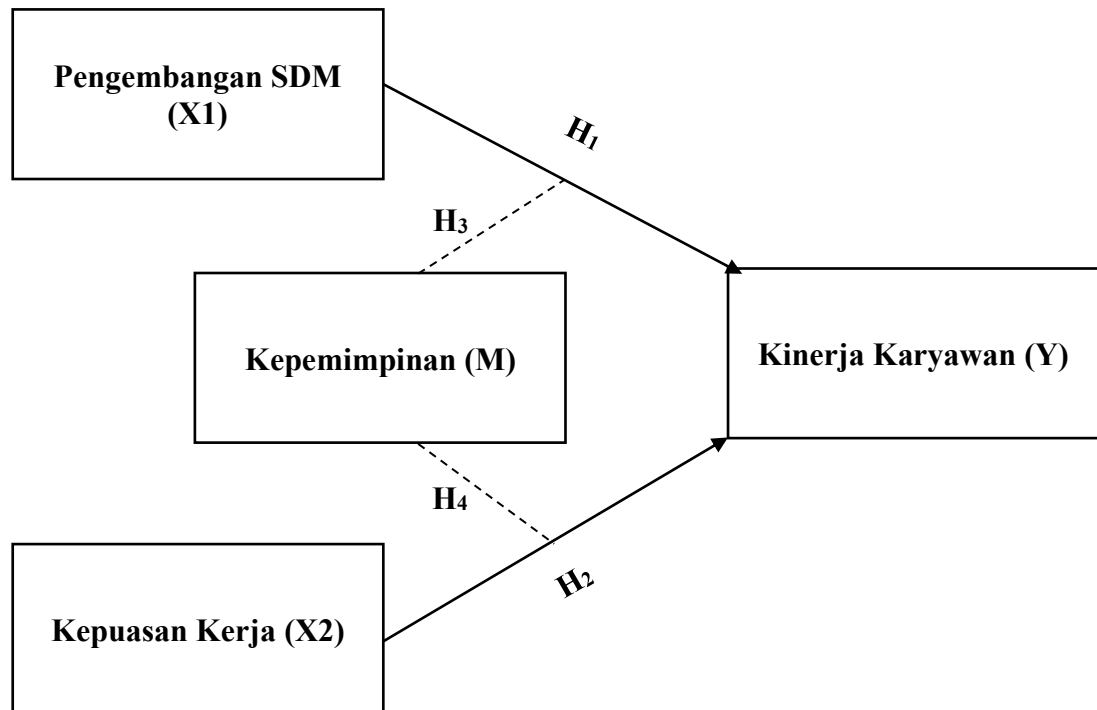
Secara teoritis, pengembangan SDM berfungsi meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai sehingga mereka mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Pegawai yang memperoleh pengembangan berkelanjutan cenderung memiliki kesiapan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja (Busro, 2018).

Sementara itu, kepuasan kerja merepresentasikan sikap dan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas akan menunjukkan motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Robbins & Judge, 2020).

Dalam penelitian ini, kepemimpinan diposisikan sebagai variabel moderasi, karena kepemimpinan diyakini mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan dan mengendalikan, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang mendukung pengembangan kompetensi serta meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan SDM dan tingkat kepuasan kerja dalam mendorong kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang ada (Ramadhani & Wati, 2025).

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, penelitian ini menguji hubungan

langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat, serta peran kepemimpinan dalam memoderasi hubungan tersebut pada konteks BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Konsepsi Pribadi Penulis, 2026

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

H1 : Diduga pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga kepemimpinan memoderasi hubungan antara pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Diduga kepemimpinan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai serta menguji hipotesis. Rancangan penelitian menurut Kerlinger. (2000) merupakan suatu struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa, sehingga peneliti memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian, pendekatan penelitian dibedakan sebagai berikut:

1. Rancangan penelitian *survey experiment* yaitu peneliti terjun ke lapangan secara langsung mengamati obyek penelitian.
2. Rancangan penelitian *exploratory* yaitu berusaha untuk mencari hubungan-hubungan yang relatif baru, dan *explanatory* yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu obyek penelitian.
3. Rancangan penelitian *ex post facto*, yaitu penelitian yang bersifat pencarian empirik yang sistematis, di mana peneliti tidak dapat mengontrol variabel bebasnya karena peristiwa telah terjadi atau sifatnya tidak dapat dimanipulasi.
4. Rancangan penelitian studi kausal yang berusaha menjelaskan hubungan kausal pengaruh variabel bebas terhadap variabel antara dan terikat.

3.2 Situs dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tana Toraja, yang merupakan instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan aparatur sipil negara, meliputi pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pembinaan pegawai.

Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada relevansi BKPSDM sebagai objek penelitian yang secara langsung berkaitan dengan isu pengembangan SDM, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan sekaligus merupakan tempat

bekerja dari peneliti. Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama 5 bulan, meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, dan penyusunan laporan penelitian.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, baik pegawai negeri sipil (PNS) maupun pegawai dengan status lain yang terlibat secara langsung dalam aktivitas organisasi yang berjumlah 45 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden yaitu sebanyak 45 orang. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga dapat meningkatkan tingkat akurasi dan representativitas data penelitian (Sugiyono, 2020; Susilana, 2015).

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ada dua yaitu penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap hubungan atau pengaruh yang dikembangkan menggunakan model statistik.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder:

1. **Data primer**, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.
2. **Data sekunder**, yaitu data pendukung yang diperoleh dari dokumen resmi, laporan instansi, peraturan perundang-undangan, serta literatur ilmiah yang relevan dengan penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel yang telah ditetapkan pada tabel 2 dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan

rentang sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur sikap, persepsi, dan penilaian responden terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian secara sistematis dan terukur (Sekaran & Bougie, 2017).

3.6 Metode Analisis Data

Penulis menggunakan metode analisis data analisis statistik deskriptif dengan aplikasi SmartPLS 4 untuk menjelaskan fenomena penelitian ini. Beberapa test yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif yaitu digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, dan masa kerja. Selain itu, analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel penelitian meliputi lini produk, kualitas layanan dan kepuasan konsumen terhadap kepercayaan dan loyalitas konsumen. Perhitungan dalam analisis statistik deskriptif dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan paket program SMART-PLS Versi 4.0.

2. Uji Outer Model

Uji outer model adalah langkah untuk memeriksa apakah alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu konsep benar-benar akurat dan konsisten (valid dan reliabel). Uji ini bertujuan memastikan hubungan antara variabel laten (konsep yang tidak dapat diukur langsung) dengan indikator-indikator yang mewakilinya (Haryono, 2017). Tiga kriteria utama yang digunakan dalam analisis dengan SmartPLS adalah:

a. Uji Convergent Validity

Pengujian convergent validity digunakan dalam penelitian untuk validasi indikator terhadap variabel. Convergent validity dapat dilihat melalui nilai loading factor, dimana dikatakan diterima jika nilai loading factor di atas 0,7. Akan tetapi jika nilai loading factor di bawah 0,7 akan dihapus jika dapat meningkatkan nilai AVE, dimana nilai pada AVE harus di atas 0,5 (Haryono, 2017).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan dan menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten setelah dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama. Alat pengukur dianggap reliabel jika menghasilkan hasil yang sama meskipun dilakukan berulang kali. Jika jawaban kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, kuesioner tersebut dianggap reliabel. Sebagai alat ukur, kuesioner harus memiliki reliabilitas yang tinggi. Ini karena perhitungan reliabilitas hanya dapat dilakukan jika variabel dalam kuesioner sudah valid, sehingga tidak perlu menguji pertanyaan yang tidak valid (Hair et al., 2019).

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Untuk ideal yang ada pada AVE yaitu 0,5 hal ini berarti convergent validity baik, artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria AVE agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0,50 (Hair et al., 2021).

c. Uji Discriminant Validity

Merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.70 (Haryono, 2017; Henseler et al., 2015).

3. Uji Inner Model

- a. Analisis *R Square*, bertujuan untuk mengetahui seberapa besar prosentase variabilitas konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen. Ini juga bertujuan untuk mengetahui seberapa baik model persamaan struktural, karena semakin besar angka persegi R menunjukkan bahwa variabel eksogen dapat menjelaskan lebih banyak variabel endogen, sehingga persamaan strukturalnya lebih baik (Ghozali, 2021).
- b. *Effect size (f²)* atau *f-square*, digunakan untuk mengukur besarnya kekuatan pengaruh variabel eksogen (variabel bebas) terhadap variabel endogen (variabel terikat) dalam sebuah model struktural. Nilai ini memberikan gambaran seberapa besar variabel eksogen memberikan kontribusi terhadap perubahan pada variabel endogen (Hair et al., 2019; Haryono, 2017; Susilana, 2015).

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar variabel dalam penelitian. Untuk menguji hipotesis, kita melihat *path coefficients* (koefisien jalur) yang menunjukkan seberapa kuat hubungan antar variabel, serta *nilai t statistik* untuk melihat apakah hasilnya signifikan atau tidak. Jika nilai signifikansi (p-value) lebih kecil dari 0,05, berarti hubungan antar variabel dianggap signifikan, dan hipotesis diterima. Jika lebih besar dari 0,05, hipotesis ditolak (Ghozali, 2021; Hair et al., 2019).

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional ditetapkan agar tidak menimbulkan penafsiran yang dobel yaitu memberikan batasan terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada table 2 berikut:

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber Referensi
Pengembangan SDM (X1)	Upaya sistematis organisasi untuk meningkatkan	1. Pendidikan dan pelatihan	Likert (1–5)	(Busro, 2018; Mangkunegara,

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber Referensi
	kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai melalui pendidikan, pelatihan, serta pengembangan karier guna mendukung peningkatan kinerja	2. Pengembangan kompetensi kerja 3. Pengembangan karier 4. Kesempatan belajar dan peningkatan kemampuan		2011)
Kepuasan Kerja (X2)	Sikap dan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 2. Kepuasan terhadap kompensasi dan kesejahteraan 3. Kepuasan terhadap atasan 4. Kepuasan terhadap lingkungan dan rekan kerja	Likert (1–5)	(Robbins & Judge, 2020)
Kepemimpinan (M)	Kemampuan pimpinan dalam memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan menjadi teladan bagi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi	1. Kemampuan memberikan arah dan visi 2. Kemampuan komunikasi pimpinan 3. Pemberian motivasi dan dukungan 4. Pengambilan keputusan yang adil 5. Keteladanan dan integritas pemimpin	Likert (1–5)	(Lambe, 2024; Ramadhani & Wati, 2025; Waworundeng et al., 2021)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja pegawai yang dicapai berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja sesuai tanggung jawab yang diberikan	1. Kualitas hasil kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas 4. Tanggung jawab dalam pekerjaan 5. Kerja sama dan perilaku kerja	Likert (1–5)	(Mangkunegara, 2011; Rhena J & Hardiyono, 2022; Susanti et al., 2024)

Sumber: Data dirangkum dari berbagai sumber (2026)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil pegawai BKPSDM Kabupaten Tana Toraja yang menjadi responden penelitian. Responden berjumlah **45 orang**, yang seluruhnya merupakan pegawai aktif di lingkungan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.

Tabel 3. Demografi Responden (N = 45)

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	22	48,9
		Perempuan	23	51,1
	Total		45	100
2	Usia	≤ 30 tahun	6	13,3
		31 – 40 tahun	14	31,1
		41 – 50 tahun	17	37,8
		> 50 tahun	8	17,8
	Total		45	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA / Sederajat	5	11,1
		Diploma (D3)	6	13,3
		Sarjana (S1)	26	57,8
		Pascasarjana (S2)	8	17,8
	Total		45	100
4	Masa Kerja	≤ 5 tahun	7	15,6
		6 – 10 tahun	10	22,2
		11 – 20 tahun	16	35,6
		> 20 tahun	12	26,6
	Total		45	100
5	Status Kepegawaian	PNS	39	86,7
		PPPK / Non-PNS	6	13,3
	Total		45	100

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan **Tabel 3**, dapat dijelaskan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Komposisi responden relatif seimbang antara laki-laki (48,9%) dan perempuan

(51,1%). Kondisi ini menunjukkan bahwa BKPSDM Kabupaten Tana Toraja memiliki struktur pegawai yang inklusif dan tidak didominasi oleh salah satu gender, sehingga persepsi terhadap pengembangan SDM, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan kinerja mencerminkan pandangan yang beragam.

2. **Usia Responden**

Mayoritas responden berada pada rentang usia **41–50 tahun (37,8%)**, diikuti oleh usia **31–40 tahun (31,1%)**. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif dan matang secara profesional, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja dan pemahaman organisasi yang baik. Kondisi ini relevan dengan penelitian kinerja karena pegawai pada kelompok usia tersebut cenderung memiliki stabilitas kerja dan tanggung jawab yang tinggi.

3. **Pendidikan Terakhir**

Tingkat pendidikan responden didominasi oleh lulusan **Sarjana (S1) sebesar 57,8%**, diikuti oleh **Pascasarjana (S2) sebesar 17,8%**. Tingginya tingkat pendidikan menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Kabupaten Tana Toraja memiliki modal intelektual yang cukup kuat, sehingga program pengembangan SDM berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. **Masa Kerja**

Sebagian besar responden memiliki masa kerja **11–20 tahun (35,6%)** dan **lebih dari 20 tahun (26,6%)**. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah lama bekerja dan memiliki pengalaman organisasi yang mendalam. Masa kerja yang panjang dapat memengaruhi persepsi kepuasan kerja serta cara pegawai merespons gaya kepemimpinan pimpinan.

5. **Status Kepegawaian**

Responden didominasi oleh **Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebesar 86,7%**, sedangkan sisanya merupakan PPPK atau pegawai non-PNS. Dominasi PNS mencerminkan karakteristik organisasi sektor publik, sehingga temuan penelitian ini relevan untuk menggambarkan kondisi manajemen SDM di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai **kecenderungan jawaban responden** terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu **Pengembangan SDM (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kepemimpinan (M), dan Kinerja Pegawai (Y)**. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengetahui **nilai rata-rata (mean), nilai minimum, nilai maksimum, dan standar deviasi** dari masing-masing variabel, sehingga dapat diinterpretasikan tingkat persepsi responden secara objektif.

Dalam penelitian berbasis **SEM-PLS**, analisis statistik deskriptif juga berfungsi sebagai **landasan awal** sebelum dilakukan pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Hasil deskriptif membantu memastikan bahwa data yang diperoleh berada pada rentang yang wajar serta mencerminkan kondisi empiris responden di lapangan (Ghozali, 2021; Haryono, 2017).

Tabel 4. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah Indikator	Mean Variabel	Kategori
Pengembangan SDM (X1)	4	3,73	Baik
Kepuasan Kerja (X2)	4	3,65	Baik
Kepemimpinan (M)	5	3,94	Baik
Kinerja Pegawai (Y)	5	3,36	Cukup Baik

Keterangan: Mean variabel diperoleh dari rata-rata mean seluruh indikator masing-masing variabel.

Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Untuk gambar hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS versi 4, kami sajikan dalam gambar 2 berikut ini.

DATA HENDRIK TULAK		Indicators										Copy t
Indicators	18	Name	No.	Type	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation
Samples	45	X1.1	1	MET	0	3.933	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.062
Missing values	0	X1.2	2	MET	0	3.778	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.133
		X1.3	3	MET	0	3.689	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.939
		X1.4	4	MET	0	3.533	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.933
		X2.1	5	MET	0	3.644	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.138
		X2.2	6	MET	0	3.800	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.166
		X2.3	7	MET	0	3.733	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.162
		X2.4	8	MET	0	3.422	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.000
		M1	9	MET	0	3.956	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.893
		M2	10	MET	0	3.933	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.952
		M3	11	MET	0	3.978	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.022
		M4	12	MET	0	4.111	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.971
		M5	13	MET	0	3.711	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.885
		Y1	14	MET	0	3.422	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.906
		Y2	15	MET	0	3.533	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.222
		Y3	16	MET	0	3.333	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.919
		Y4	17	MET	0	3.156	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.965
		Y5	18	MET	0	3.356	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.946

Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 2. Hasil Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa secara umum **persepsi pegawai BKPSDM Kabupaten Tana Toraja terhadap variabel-variabel penelitian berada pada kategori positif**. Variabel **Pengembangan SDM (X1)** memiliki nilai rata-rata sebesar **3,73**, yang mengindikasikan bahwa responden menilai program pengembangan SDM, seperti pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan karier, telah berjalan dengan cukup baik. Nilai ini mencerminkan adanya upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, meskipun masih terdapat ruang untuk optimalisasi.

Variabel **Kepuasan Kerja (X2)** memperoleh nilai mean sebesar **3,65**, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori baik. Hal ini menandakan bahwa secara umum pegawai merasa cukup puas terhadap pekerjaan yang dijalani, baik dari sisi lingkungan kerja, hubungan kerja, maupun aspek pekerjaan itu sendiri. Namun demikian, nilai mean yang tidak terlalu tinggi mengindikasikan bahwa masih terdapat aspek-aspek tertentu yang perlu mendapat perhatian agar kepuasan kerja pegawai dapat lebih ditingkatkan.

Variabel **Kepemimpinan (M)** menunjukkan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yaitu sebesar **3,94**. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden menilai pimpinan di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja telah menjalankan perannya dengan baik, khususnya dalam memberikan arahan, dukungan, komunikasi, serta keteladanan kepada pegawai. Persepsi positif terhadap kepemimpinan ini menjadi faktor penting karena kepemimpinan dalam penelitian ini diposisikan sebagai **variabel moderasi** yang berpotensi memperkuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Sementara itu, variabel **Kinerja Pegawai (Y)** memiliki nilai mean sebesar **3,36**, yang berada pada kategori cukup baik. Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai telah berjalan dengan cukup memadai, namun relatif lebih rendah dibandingkan persepsi terhadap pengembangan SDM, kepuasan kerja, dan kepemimpinan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai menilai kepemimpinan dan pengelolaan SDM cukup baik, hasil kinerja yang dicapai belum sepenuhnya optimal. Hal ini memperkuat urgensi penelitian untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif ini memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan analisis pada tahap berikutnya, yaitu **evaluasi model pengukuran (outer model)** dan **pengujian hubungan struktural antarvariabel (inner model)** menggunakan pendekatan SEM-PLS.

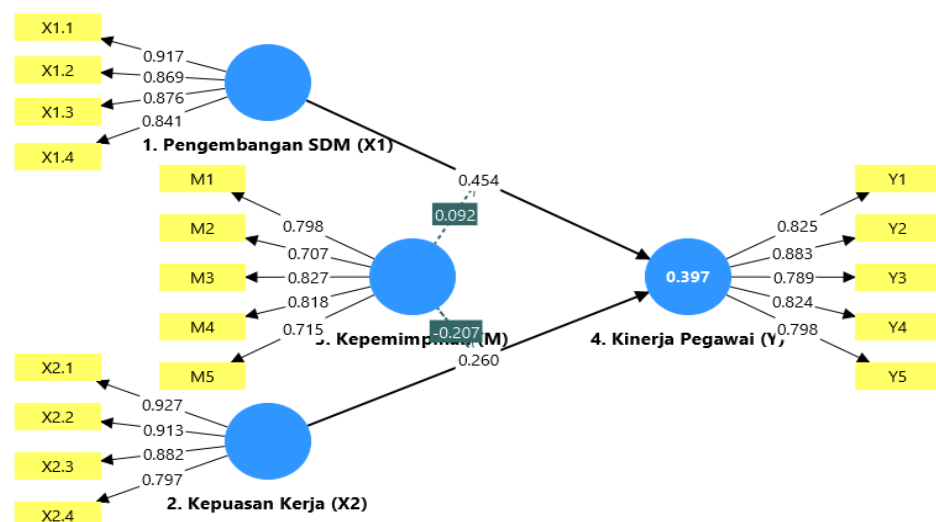
4.3 Uji Outer Model

Uji outer model dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* (model pengukuran) yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliable). Analisa Outer Model ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

Tiga kriteria pengukuran digunakan dalam teknik analisa data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran itu adalah Convergent validity, Reliability, dan Discriminant Validity.

4.3.1 Uji Convergent Validity

Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai *corvergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas suatu konstruk. Sesuai aturan umum (*rule of thumb*), nilai loading faktor indikator $\geq 0,7$ dikatakan valid. Namun demikian dalam pengembangan model atau indikator baru, nilai loading faktor antara 0,5 - 0,6 masih dapat diterima (Haryono, 2017).



Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 3. Model dan nilai Convergent validity (nilai outer loading)

Hasil uji validitas disajikan dalam **Gambar 4** berikut ini:

Outer loadings - Matrix				Copy to Excel/Word	Copy
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)	
M1			0.798		
M2			0.707		
M3			0.827		
M4			0.818		
M5			0.715		
X1.1	0.917				
X1.2	0.869				
X1.3	0.876				
X1.4	0.841				
X2.1		0.927			
X2.2		0.913			
X2.3		0.882			
X2.4		0.797			
Y1				0.825	
Y2				0.883	
Y3				0.789	
Y4				0.824	
Y5				0.798	

Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 4. Hasil Nilai Outer Loading

Dari gambar 4 di atas dapat diketahui semua item nilai loading faktor (*outer loading*) sudah di atas 0,7 semua. Jadi item-item tersebut dinyatakan valid (Hair et al., 2021).

4.3.2 Uji Reliabilitas (*Composite Reliability dan Cronbach Alpha*) dan Uji Average Variance Extracted (*AVE*)

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstuk. Suatu alat ukur atau instrumen yang berupa kuesioner dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan, bila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Oleh sebab itu perlu dilakukan uji reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal bila jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Internal consistency. Reliabilitas instrument penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan composite reliability dan koefisien cronbach's Alpha.

Menurut Haryono (2017), persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai Chronbach's Alpha dan Composite Reliability harus lebih besar 0,70 untuk

penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,60 - 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory. Berikut merupakan data hasil analisis dari pengujian Cronbach alpha, Composite reliability, dan nilai AVE.

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Copy
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...		
1. Pengembangan SDM (X1)	0.900	0.937	0.930	0.768		
2. Kepuasan Kerja (X2)	0.909	0.984	0.933	0.777		
3. Kepemimpinan (M)	0.832	0.837	0.882	0.600		
4. Kinerja Pegawai (Y)	0.885	0.918	0.914	0.680		

Sumber: Data diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 5. *Construct Reliability & Validity*

Hasil pengujian berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil composite reliability maupun cronbach alpha menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai 0,70. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi (Hair et al., 2019). Dengan kata lain semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Nilai AVE dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Untuk ideal yang ada pada AVE yaitu 0,5 hal ini berarti convergent validity baik, artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Kriteria AVE agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0,50 (Santosa, 2018). Hasil output nilai AVE dapat dilihat pada Gambar 5 di atas. Dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5, sehingga variabel tersebut memiliki konstruk validitas yang baik (Hair et al., 2021).

4.3.3 Uji Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai atau tidak. Beberapa cara untuk melihat Discriminant validity adalah sebagai berikut :

1.) Melihat nilai Cross loading

Discriminant validity dapat diukur dengan melihat nilai Cross loading. Jika semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut (Haryono, 2017).

2.) Membandingkan nilai akar AVE

Discriminant Validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka memiliki nilai discriminant validity yang baik (Haryono, 2017).

Discriminant validity - Cross loadings				Copy to Excel/Word
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)
M1	0.366	0.435	0.798	0.305
M2	0.282	0.456	0.707	0.300
M3	0.112	0.602	0.827	0.361
M4	0.213	0.627	0.818	0.376
M5	0.383	0.204	0.715	0.401
X1.1	0.917	0.187	0.300	0.567
X1.2	0.869	0.116	0.314	0.343
X1.3	0.876	0.186	0.328	0.468
X1.4	0.841	0.164	0.285	0.370
X2.1	0.138	0.927	0.578	0.366
X2.2	0.282	0.913	0.522	0.429
X2.3	0.153	0.882	0.480	0.203
X2.4	0.022	0.797	0.521	0.223
Y1	0.340	0.180	0.398	0.825
Y2	0.507	0.496	0.509	0.883
Y3	0.575	0.297	0.283	0.789
Y4	0.299	0.291	0.300	0.824
Y5	0.291	0.173	0.351	0.798

Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 6. Cross Loadings Factor

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion				Copy to Excel/Word	Copy
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)	
1. Pengembangan SDM (X1)	0.876				
2. Kepuasan Kerja (X2)	0.191	0.881			
3. Kepemimpinan (M)	0.349	0.597	0.775		
4. Kinerja Pegawai (Y)	0.516	0.376	0.457	0.824	

Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 7. Hasil Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Konstruk

Dari output pada **gambar 6** yaitu Discriminant validity Cross Loading, dapat diketahui semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing variabelnya sendiri dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun variabel atau konstruk dalam kolom tersebut.

Discriminant validity selanjutnya diukur dengan membandingkan nilai akar AVE setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya. Nilai akar AVE dapat dilihat dari output pada **gambar 7** yaitu Discriminant Validity pada kolom *Fornell Larcker Criterion*. Dapat diketahui nilai akar AVE dan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya sebagai berikut

- Pengembangan SDM (X1) : Nilai akar AVE sebesar 0,876
 Nilai korelasi Pengembangan SDM dengan variabel lainnya: 0,191, 0,349 dan 0,516.
- Kepuasan Kerja (X2) : Nilai akar AVE sebesar 0,881
 Nilai korelasi Kepuasan Kerja dengan variabel lainnya: 0,191; 0,597 dan 0,376.
- Kepemimpinan (M) : Nilai akar AVE sebesar 0,775
 Nilai korelasi Kepemimpinan dengan variabel lainnya: 0,349; 0,597 dan 0,457.
- Kinerja Karyawan (Y) : Nilai akar AVE sebesar 0,824
 Nilai korelasi Kinerja Karyawan dengan variabel lainnya: 0,516; 0,376 dan 0,457.

Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar AVE setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam

model. Dengan ini maka dapat dikatakan sesuai uji dengan akar AVE ini model memiliki discriminant validity yang baik (Ghozali, 2021).

4.4 Uji Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai R Square, F-Square, dan Model Fit (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015).

4.4.1 Uji R-Square

Analisis ini untuk mengetahui besarnya prosentase variabilitas konstruk endogen yang dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk eksogen (Hair et al., 2019; Haryono, 2017). Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya (Santosa, 2018).

Hasil output nilai R Square sebagai berikut:

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
4. Kinerja Pegawai (Y)	0.397	0.320

Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 8. Nilai R-Square

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS versi 4, diperoleh nilai **R-Square sebesar 0,397** dan **R-Square Adjusted sebesar 0,320** pada variabel **Kinerja Pegawai (Y)**. Nilai R-Square tersebut menunjukkan bahwa **variabel Pengembangan SDM (X1), Kepuasan Kerja (X2), serta interaksi moderasi Kepemimpinan (M)** secara bersama-sama mampu menjelaskan **39,7% variasi Kinerja Pegawai** di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.

Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2021), nilai R-Square sebesar 0,397 termasuk dalam kategori **sedang (moderate)**. Artinya, model penelitian memiliki **kemampuan prediktif yang cukup baik**, meskipun belum sepenuhnya menjelaskan seluruh faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Sementara itu, nilai R-Square Adjusted sebesar 0,320 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah variabel dan ukuran sampel, model masih mampu

menjelaskan sekitar **32,0% variasi kinerja pegawai**, yang mencerminkan tingkat kestabilan model yang dapat diterima.

Nilai R-Square yang berada pada kategori sedang ini mengindikasikan bahwa **pengembangan SDM dan kepuasan kerja merupakan faktor penting**, namun **bukan satu-satunya determinan kinerja pegawai** di lingkungan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Dalam konteks organisasi sektor publik, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sistem birokrasi, regulasi kepegawaian, budaya organisasi, beban kerja, serta sistem penilaian kinerja yang berlaku. Faktor-faktor tersebut tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, sehingga wajar apabila nilai R-Square tidak berada pada kategori tinggi.

Lebih lanjut, peran **kepemimpinan sebagai variabel moderasi** dalam model ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan berpotensi memperkuat atau memperlemah pengaruh pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, nilai R-Square yang moderat juga mengisyaratkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik birokrasi pemerintahan daerah. Dengan kata lain, kepemimpinan yang baik belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak diimbangi dengan sistem kerja, kebijakan, dan dukungan organisasi yang memadai.

Secara keseluruhan, nilai R-Square sebesar 0,397 memberikan bukti empiris bahwa model penelitian ini **layak dan relevan untuk digunakan dalam menjelaskan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Tana Toraja**, sekaligus membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel lain guna meningkatkan daya jelaskan model. Temuan ini memperkuat urgensi penelitian dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan SDM, peningkatan kepuasan kerja, dan penguatan peran kepemimpinan.

4.4.2 F-Square

Rumus persamaan ini digunakan untuk mencari tahu apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat oleh variabel laten eksogen. Dapat dihitung sebagai berikut: (Ghozali & Latan, 2015)

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Apabila hasil nilai dari f^2 menghasilkan nilai sebesar 0,02 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah kecil, nilai 0,15 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan sedang, dan nilai 0,35 maka pengaruh variabel laten eksogen dinyatakan besar (Haryono, 2017). Hasil output ditemukan sebagai berikut:

f-square - Matrix				Copy to Excel/Word	Copy to R
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)	
1. Pengembangan SDM (X1)					0.280
2. Kepuasan Kerja (X2)					0.055
3. Kepemimpinan (M)					0.000
4. Kinerja Pegawai (Y)					
3. Kepemimpinan (M) x 1. Pengemban...					0.015
3. Kepemimpinan (M) x 2. Kepuasan Ke...					0.030

Sumber: Data diolah menggunakan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 9. F-Square

Pengembangan SDM memberikan kontribusi yang **cukup kuat dan bermakna** dalam meningkatkan kinerja pegawai. Artinya, jika variabel Pengembangan SDM dihilangkan dari model, maka kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai akan **menurun secara signifikan**.

Secara substantif, ini menunjukkan bahwa:

- pelatihan,
- pengembangan kompetensi,
- dan pengembangan karier

merupakan faktor strategis dalam peningkatan kinerja pegawai BKPSDM.

Kepuasan kerja tetap berkontribusi terhadap kinerja pegawai, namun **pengaruhnya relatif terbatas** dibandingkan pengembangan SDM. Dengan kata lain, kepuasan kerja memang penting, tetapi **bukan faktor dominan** dalam menjelaskan kinerja pegawai pada konteks BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Secara kritis:

- Pegawai bisa tetap berkinerja baik meskipun tingkat kepuasan kerjanya tidak terlalu tinggi
- Faktor struktural dan kompetensi (SDM) lebih menentukan dibanding

aspek afektif

Ini **masuk akal di sektor publik**, dan tidak bisa anggap sebagai kelemahan hasil.

Secara langsung, kepemimpinan **tidak memberikan kontribusi berarti** terhadap peningkatan kinerja pegawai ($f^2 = 0,000$) . Artinya, keberadaan atau ketiadaan variabel kepemimpinan **tidak mengubah** kemampuan model dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Kepemimpinan **tidak mampu memperkuat secara berarti** pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, meskipun terdapat interaksi, kontribusinya terhadap peningkatan daya jelaskan model **sangat terbatas**. Artinya:

- Pengembangan SDM sudah efektif tanpa bergantung kuat pada kualitas kepemimpinan
- Sistem pengembangan SDM berjalan relatif standar dan prosedural

Kepemimpinan memiliki peran moderasi **lemah namun ada** dalam memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan **lebih relevan dalam aspek psikologis dan afektif** pegawai dibandingkan aspek teknis kompetensi. Dengan kata lain:

- Kepemimpinan yang baik dapat sedikit meningkatkan dampak kepuasan kerja
- Namun tetap **bukan faktor penentu utama**

4.5 Uji Hipotesis

Dalam tahap pengujian hipotesis ini, maka akan di analisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat path coefficients yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05.

Perumusan hipotesis:

H1 : Diduga pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga kepemimpinan memoderasi hubungan antara pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Diduga kepemimpinan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan.

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai T Statistics dengan tingkat signifikansi 0,05) (Haryono, 2017).

- Hipotesis ditolak bila $T \text{ Statistics} < 1,96$ (Tidak berpengaruh)
- Hipotesis diterima bila $T \text{ Statistics} \geq 1,96$ (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017).

- Jika nilai P Value $> 0,05$ maka Hipotesis ditolak (Tidak ada signifikansi)
- Jika nilai P Value $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima (Ada signifikansi)

Hasil uji hipotesis disajikan dalam **gambar 10** berikut ini.

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values	
1. Pengembangan SDM (X1) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	-0.042	-0.036	0.070	0.596	0.551	
2. Kepuasan Kerja (X2) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	0.429	0.435	0.079	5.438	0.000	
3. Kepemimpinan (M) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	0.452	0.447	0.096	4.727	0.000	
3. Kepemimpinan (M) x 1. Pengembangan SDM (X1) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	0.041	0.044	0.078	0.534	0.593	
3. Kepemimpinan (M) x 2. Kepuasan Kerja (X2) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	-0.151	-0.154	0.075	2.016	0.044	

Sumber: Data diolah dengan Smart-PLS 4 (2026)

Gambar 10. Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar **-0,042** dengan nilai **T-statistic sebesar 0,596** dan **p-value sebesar 0,551**, yang berada di atas tingkat signifikansi 5 persen. Temuan ini

mengindikasikan bahwa peningkatan pengembangan SDM, yang tercermin melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi, secara nyata dilihat belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, **hipotesis pertama** yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan **ditolak**.

Sebaliknya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terbukti signifikan secara statistik. Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur sebesar **0,429** dengan nilai **T-statistic sebesar 5,438** dan **p-value sebesar 0,00** yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Terlihat dari arah hubungan yang bersifat positif, secara statistik kepuasan kerja terlihat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, **hipotesis kedua** yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Pengujian terhadap peran moderasi kepemimpinan pada hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa efek interaksi tidak signifikan. Hal ini tercermin dari nilai koefisien interaksi sebesar **0,041** dengan **T-statistic sebesar 0,534** dan **p-value sebesar 0,593**, yang berada jauh di atas tingkat signifikansi yang ditetapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, **hipotesis ketiga** yang menyatakan bahwa kepemimpinan memoderasi hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan **ditolak**.

Sebaliknya, hasil pengujian moderasi kepemimpinan pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang signifikan. Nilai koefisien interaksi yang diperoleh sebesar **-0,151** dengan **T-statistic sebesar 2.016** dan **p-value sebesar 0,044**. Meskipun koefisien interaksi bernilai negatif, hasil tersebut terbukti signifikan secara statistik, sehingga kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, **hipotesis keempat diterima**.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menegaskan bahwa hanya pengembangan sumber daya manusia yang terbukti secara empiris berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja dan peran moderasi kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini

mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih efektif dicapai melalui penguatan kapasitas dan kompetensi SDM dibandingkan melalui pendekatan kepemimpinan maupun peningkatan kepuasan kerja semata.

4.6 Pembahasan

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dari hasil pengujian *Structural Equation Modeling* menunjukkan hubungan-hubungan yang terjadi antara variabel eksogen (independen) dan variabel endogen (dependen) yang dimaksudkan dalam penelitian serta akan dijelaskan sejauh mana hipotesis yang telah dirumuskan dapat dibuktikan secara empiris. Berdasarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis, maka masing-masing variabel akan diuraikan pada sub bab berikut ini.

4.6.1 Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pengembangan SDM, yang mencakup pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan karier, dipandang belum mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Secara empiris, kinerja karyawan tidak memperlihatkan peningkatan seiring dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan yang diperoleh melalui program pengembangan SDM yang terencana.

Temuan ini bertentangan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan determinan utama kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi sektor publik (Ardansyah & Aurora, 2024; Ashmond et al., 2022; de Araújo et al., 2022). Penelitian dari Bandhaso et al (2023) menunjukkan bahwa pegawai yang memperoleh pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan cenderung memiliki pemahaman kerja yang lebih baik, mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, serta memiliki tingkat profesionalisme yang lebih tinggi. Walaupun bukti empiris menunjukkan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan, pengembangan SDM juga berperan penting

dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui peningkatan kapasitas aparatur.

Hasil penelitian ini menentang pandangan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi strategis organisasi. Pada BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, peran pengembangan SDM tampaknya perlu diperbaiki agar menjadi semakin krusial mengingat tuntutan reformasi birokrasi dan kebutuhan akan aparatur yang adaptif terhadap perubahan kebijakan dan sistem kerja. Dengan demikian, temuan ini mengonfirmasi bahwa pengembangan SDM bukan hanya berfungsi sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

4.6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja

Berbeda dengan pengembangan SDM, hasil penelitian menunjukkan hal sebaliknya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Terlihat dari hubungan yang dihasilkan bersifat positif, tingkat signifikansi yang 0,00 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

Temuan ini mendukung dengan hasil penelitian terdahulu, khususnya penelitian yang dilakukan pada organisasi sektor publik. Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja pegawai, terutama pada lingkungan kerja yang memiliki sistem penilaian kinerja berbasis aturan, target formal, dan standar operasional prosedur yang ketat (Adiyasa & Windayanti, 2019; Napan et al., 2025). Dalam kondisi tersebut, pegawai tetap dituntut untuk memenuhi kewajiban kerja meskipun tingkat kepuasan kerja yang dirasakan belum optimal.

Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan meningkat jika aspek psikologis yaitu kepuasan kerja karyawan tersebut terpenuhi, bukan didorong oleh kewajiban struktural dan tanggung jawab formal. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan.

4.6.3 Peran Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mampu memoderasi hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan bersifat langsung dan tidak dipengaruhi oleh kuat atau lemahnya peran kepemimpinan.

Temuan ini dapat dijelaskan dengan karakteristik organisasi sektor publik yang cenderung menjalankan program pengembangan SDM secara terstruktur dan terstandarisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dalam organisasi birokratis, kebijakan pengembangan SDM umumnya telah ditetapkan secara sistemik melalui regulasi dan pedoman formal, sehingga implementasinya relatif tidak bergantung pada gaya kepemimpinan individu (Ashmond et al., 2022; de Araújo et al., 2022). Akibatnya, meskipun kepemimpinan memiliki peran penting dalam pengelolaan organisasi, pengaruhnya terhadap efektivitas pengembangan SDM menjadi terbatas.

Hasil ini juga mengindikasikan bahwa pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja telah berjalan sebagai bagian dari sistem organisasi, bukan sebagai inisiatif personal pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak berfungsi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan.

4.6.4 Peran Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja

Pengujian terhadap peran moderasi kepemimpinan pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara nyata.

Hal ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan (Adiyasa & Windayanti, 2019; Yu, 2020). Hal ini dapat disebabkan oleh karakter kepemimpinan yang ada, dipandang para karyawan sebagai pemimpin yang transformasional, yang mampu mengelola aspek psikologis dan emosional karyawan secara efektif.

Walaupun, sistem kerja birokratis yang menekankan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur cenderung membatasi ruang kepemimpinan dalam memengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian ini terbukti kepemimpinan memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja, peran tersebut telah terealisasi secara signifikan di BKPSDM Kabupaten Tana Toraja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas karyawan melalui program pengembangan SDM mampu mendorong peningkatan kinerja secara nyata.

Selanjutnya, kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun hubungan yang terbentuk bersifat positif, secara statistik kepuasan kerja belum menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan sistem kerja dibandingkan oleh aspek afektif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan juga tidak mampu memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan belum berfungsi secara optimal dalam memperkuat pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan BKPSDM Kabupaten Tana Toraja lebih efektif dicapai melalui penguatan pengembangan sumber daya manusia dibandingkan melalui peningkatan kepuasan kerja maupun peran kepemimpinan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, BKPSDM Kabupaten Tana Toraja disarankan untuk terus memperkuat dan mengembangkan program pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Fokus pengembangan perlu diarahkan

pada peningkatan kompetensi teknis, manajerial, dan profesional karyawan agar kinerja dapat terus ditingkatkan secara optimal.

Selain itu, meskipun kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, organisasi tetap perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan. Peningkatan kepuasan kerja diharapkan dapat mendukung stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Pimpinan organisasi juga disarankan untuk mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih partisipatif dan transformasional agar mampu meningkatkan peran kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan agar lebih produktif.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, atau sistem penilaian kinerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

5.3 Implikasi Penelitian

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah penguatan teori manajemen sumber daya manusia yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada organisasi sektor publik. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa pengembangan SDM memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kepuasan kerja dan kepemimpinan dalam konteks birokrasi pemerintahan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi BKPSDM Kabupaten Tana Toraja untuk menjadikan pengembangan SDM sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kebijakan dan program pengembangan SDM yang terstruktur dan berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme aparatur serta kualitas pelayanan publik.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi perlu diarahkan pada penguatan sistem pengembangan SDM, bukan hanya pada aspek kepemimpinan formal. Dengan demikian, peningkatan kinerja aparatur dapat dicapai secara lebih sistemik dan berkelanjutan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

Pertama, penelitian hanya dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Tana Toraja, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada organisasi sektor publik lainnya dengan karakteristik yang berbeda.

Kedua, variabel yang diteliti masih terbatas pada pengembangan SDM, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan, sehingga belum mencakup faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan secara lebih luas.

Ketiga, data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang bersifat self-report, sehingga memungkinkan adanya subjektivitas responden dalam memberikan jawaban. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara atau observasi, guna meningkatkan validitas temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acih, A., Nu'man, A. H., & Kusnadi, H. D. (2023). THE EFFECT OF LEADERSHIP HUMAN RESOURCES CAPABILITIES AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(2), 107–117. <https://ajesh.ph/index.php/gp>
- Adiyasa, N. I. W., & Windayanti. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23–30. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v2i1.44>
- Anwar, M. A. (2020). Analisis Model Dua Faktor (Hygiene Factors Dan Motivator Factors) Dosen Tetap Pada Lldikti Wilayah Xi Kalimantan Di Banjarmasin. *Manajemen : Jurnal Ekonomi USI*, 2(2), 134–147. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v2i2.357>
- Ardansyah, A., & Aurora, M. (2024). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Dukungan Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(4), 9278–9290. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13481>
- Ashmond, B., Opoku-danso, A., & Owusu, R. A. (2022). Human Resource Development Practices and Employees ' Performance in a Ghanaian University : A Case of the University of Cape Coast. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(March), 77–97. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101006>
- Bandhaso, M. L., Tandirerung, J., & Sasabone, L. (2023). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cipta Sejati Revolution Makassar. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 01(1), 35–41. <https://doi.org/10.63416/mrb.v1i1.157>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
- Busro, M. (2018). *Teori- Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenademia Group.
- de Araújo, M. L., Menezes, P. P., & Demo, G. (2022). Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated

- Model. In *Sustainability* (Vol. 14, Issue 22). <https://doi.org/10.3390/su142214755>
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pamulang: Unpam Press.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.2.9* (3rd ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, & Latan. (2015). *Partial Least Squares, Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed., Vol. 1). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career management, 4th ed. In *Career management, 4th ed.* (pp. xix, 485–xix, 485). Sage Publications, Inc.
- Hafidz, G. P., & Noviyati, M. (2022). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2763–2773. <https://doi.org/10.47007/jeko.v1i2.3503>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2021). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haryono, S. (2017). Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS. *Luxima Metro Media*, 450.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasyim, W., & Jayantika, L. A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Kawasan Industri MM2100. *Universitas Pelita Bangsa*, 5(3), 27–34.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heri Prabowo, Almansyah Rundu Wonua, & Andry Stepahnie Tititng. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap

- Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bombana. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 27–36. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1112>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Indrayani, T. I., Fermayani, R., Egim, A. S., Chen, L., & Andra, Y. (2025). Do Human Resource Management Practices Improve Employee Performance ? The Mediation Role of Job Satisfaction in Indonesian MSMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(2), 418–441. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i2.26310>
- Kartono, K., & Kartini, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kerlinger., F. N. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). The University of Oregon.
- Lambe, K. H. P. (2024). Unlocking Gen-Z employee potential: the role of strategic leadership and organizational culture Desbloqueando o potencial dos funcionários da geração Z: o papel da liderança estratégica e da cultura organizacional Cómo liberar el potencial de los emplea. *Brazilian Journal of Development*, 10(11), 1–21. <https://doi.org/10.34117/bjdv10n11-033>
- Lempong, V., Lambe, K. H. P., & Pasae, Y. (2025). A Phenomenological Exploration of Employee Performance Enhancement Policies at the Department of Manpower and Transmigration of North Toraja. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 3(2), 97–104. <https://doi.org/10.63416/mrb.v3i2.381>
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Lomanto, S. L. (2012). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MODERASI LOCUS OF CONTROL DAN KEJELASAN TUGAS. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 1(1), 21–25.
- Mangallo, E., Baharuddin, & Lambe, K. H. P. (2025). EFEKTIVITAS TUGAS DAN FUNGSI PENGAWAS PENYELENGGARAAN URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH DI INSPEKTORAT PROVINSI PAPUA TENGAH. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(1), 108–115. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jeh/article/view/865>
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mubarak, Z., & Sunarto. (2025). Model Kepemimpinan Transformasional dan

- Transaksional Serta Aplikasinya dalam Pendidikan Islam. *Hikmah: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 291–303.
<https://doi.org/10.61132/hikmah.v2i1.610>
- Napan, C., Baharuddin, B., & Lambe, K. H. . (2025). A Contextual Analysis of Human Resource Development for Promoting Public Welfare in the Digital Transformation Era : The Case of Nabire Regency of Human Resource Digital Transformation (HRDT) is defined as the integration of digital factors with individ. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 3(2), 89–96.
<https://doi.org/10.63416/mrb.v3i2.386>
- Nikmah, W., Mukarromah, A., Widyansyah, D., & Anshori, M. I. (2023). Penggunaan Teknologi Dalam Pengembangan SDM. *Mutiara: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 1(5), 366–386. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v1i4.511>
- OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Pardede, R. M. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi Kerja Generasi Z. *Judge: Jurnal Hukum*, 05(02), 275–283.
<https://doi.org/10.54209/judge.v5i02.588>
- Peraturan Bupati Tana Toraja Nomor 18 Tahun 2018, Pub. L. No. 18 (2018).
<https://ppid.kemendagri.go.id/storage/dokumen/AQRK0Eue6kBJ8CtavIuQLMkhA4OF4zSQG3qxZtCt.pdf>
- Pratama, M. A., & Hanafiah, A. (2025). Enhancing Employee Performance Through Human Resource Development , Leadership , and Motivation in Central Java ’ s Furniture Industry. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 5(9), 887–902.
<https://doi.org/10.55927/mudima.v5i9.542>
- Putri, S. E. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)* (Vol. 3, Issue 2). Universitas Islam Indonesia.
- Ramadhani, A. I., & Wati, A. P. (2025). Human Resource Development Strategies to Improve Organizational Performance in the Public Sector. *Artikel Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 34–40.
<https://journal.stieanindyaguna.ac.id/index.php/AMB/article/view/32/38>
- Rhena J, & Hardiyono. (2022). Kinerja Karyawan: Peran Gaya Kepemimpinan Tranformasional Serta Pemberian Insentif *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 2022–2655. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1674>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.

<https://books.google.co.id/books?id=UKy1jgEACAAJ>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/organizational-behavior/P200000006307>
- Rumopa, M., Baharuddin, Halik, J. B., & Lambe, K. H. P. (2025). Improving Ship Crew Job Satisfaction : The Role of Work Environment and Career Development. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 1304–1315. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.665>
- Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif: Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS* (Giovanny (ed.); 1st ed.). Penerbit ANDI.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <http://www.jstor.org/stable/1818907>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Method for Business* (6th ed.). Salemba Empat.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); Edisi ke-2). Alfabeta.
- Suksmono Aji, G., & Mala, I. K. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital : Tren , Inovasi , dan Tantangan Guruh Suksmono Aji Iva Khoiril Mala pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM di era digital , serta memberikan. *Jumek: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 1–17. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.357>
- Susanti, R., Lambe, K. H. P., & Gunadi, H. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Yayasan Kristen Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 47–55. <https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.301>
- Susilana, R. (2015). Metode Penelitian Sosial Kuantitatif. *Journal of Visual Languages & Computing*, 11(3), 287–301.
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Tamba, A. O., Sitorus, S. A., & Pasaribu, R. M. (2025). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 1168–1182. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.631>

- Tasya, T. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Anugerah Pangan Prima Lestari. *EMABI: Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 1–8. <https://jurnal.buddhidharma.ac.id/index.php/emabi/article/view/3029>
- Waworundeng, T., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2), 85–92.
- Yu, Y. li. (2020). Impact of Inclusive Leadership on Employees' Adaptive Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 116(Icesed 2019), 393–396. <https://doi.org/10.2991/icesed-19.2020.74>
- Yusuf, K., Sambara, K., & Londong, J. P. (2025). PENGARUH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP INOVASI ORGANISASI PADA CREDIT UNION SAUAN SIBARRUNG TORAJA. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(1), 59–66. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jeh/article/view/857>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUISIONER

PENGARUH PENGEMBANGAN SDM DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BKPSDM TANA TORAJA DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

**Oleh:
HENDRIK TULAK
8160302251055**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PAULUS
MAKASSAR
2026**

I. PETUNJUK PENGISIAN OPINIER/ KUSIONER

- Bacalah setiap pernyataan dengan teliti, sampai Bapak/Ibu benar-benar memahami intinya.
- Jangan ada pernyataan yang terlewatkan/tidak diisi.
- Berikan jawaban atas setiap pernyataan dengan memilih salah satu dari 5 (lima).
- Alternatif pilihan yang paling cocok dengan keadaan sebenarnya, setiap pilihan.
- Diberikan kode sebagai berikut:

STS= Sangat Tidak Setuju 1

TS = Tidak Setuju 2

KS = Kurang Setuju 3

S = Setuju 4

SS = Sangat Setuju 5

- Cantumkan tanda centang (✓) pada kolom pilihan yang Bapak/Ibu pilih yang kolomnya tersedia di samping kanan dari setiap pernyataan.

II. KARAKTERISTIK RESPONDEN

JenisKelamin	:	☐ Pria	☐ Wanita
Lama Bekerja	:	☐ ah 1 tahun	☐ hun
		Diatas 3 tahun	
Sudah berkeluarga	:	☐ Ya	☐ Belum
Pendidikan Terakhir	:	☐ SMP	☐ SMA
		☐ Sarjana	☐ S2
		☐ Lainnya (.....)	

III. INSTRUMEN KUESIONER

A. Pengembangan SDM (X1)

No.	Daftar Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
X1.1	Instansi memberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya					
X1.2	Program pengembangan SDM meningkatkan kompetensi saya dalam melaksanakan tugas					
X1.3	Instansi menyediakan peluang pengembangan karier bagi karyawan					
X1.4	Saya diberikan kesempatan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja					

B. Kepuasan Kerja (X2)

No.	Daftar Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
X2.1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini.					
X2.2	Saya merasa puas dengan kompensasi yang saya terima dari instansi					
X2.3	Saya merasa puas dengan cara atasan membimbing dan mengarahkan pekerjaan					
X2.4	Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja di instansi ini.					

C. Kepemimpinan (M)

No.	Daftar Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
M1	Pimpinan memberikan arah dan tujuan kerja yang jelas kepada karyawan.					
M2	Pimpinan menyampaikan informasi dan instruksi kerja dengan jelas.					
M3	Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja.					
M4	Pimpinan mengambil keputusan secara adil dan objektif.					
M5	Pimpinan menjadi teladan dalam sikap dan perilaku kerja.					

D. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Daftar Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Y1	Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik.					

No.	Daftar Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Y2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.					
Y3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu..					
Y4	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan.					
Y5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.					

Lampiran 2. Hasil Jawaban Responden

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	M1	M2	M3	M4	M5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
5	4	5	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	3	2
5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	4	3	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3
4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	3	3	2	2	3	3
4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	2	3	2	3
5	4	4	5	3	3	1	2	4	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
3	2	2	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5
2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2
4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	2	3	4	4	2	2	3
5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	2	4	
2	3	3	2	5	3	5	5	4	5	5	3	3	2	2	3	3	2	
5	5	4	4	2	2	3	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4
3	2	2	3	5	5	3	3	4	3	5	5	2	4	5	3	4	4	
5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	4	3	2	
3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	3	3	2	3	
5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	3	
2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3
3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	5	5	3	3	2	2	2	2	
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	
2	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3
5	5	5	4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	1	3	2	2	
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	
4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	3	4	
4	4	4	4	5	5	3	2	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4
5	4	5	3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	
3	1	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4
3	3	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3
2	2	3	3	3	2	2	3	5	4	5	5	4	3	2	3	2	2	2
2	2	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	3	2	2	2	3
4	5	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3
5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	2	3	2	2	2	2
5	4	4	3	2	3	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	4	2	2	2	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4

Lampiran 3. Hasil Olah Data Smart-PLS

1. Analisis Statistik Dekstiptif

DATA HENDRIK TULAK		Indicators										Copy t
Indicators	18	Name	No.	Type	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation
Samples	45	X1.1	1	MET	0	3.933	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.062
Missing values	0	X1.2	2	MET	0	3.778	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.133
		X1.3	3	MET	0	3.689	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.939
		X1.4	4	MET	0	3.533	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.933
		X2.1	5	MET	0	3.644	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.138
		X2.2	6	MET	0	3.800	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.166
		X2.3	7	MET	0	3.733	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.162
		X2.4	8	MET	0	3.422	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	1.000
		M1	9	MET	0	3.956	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.893
		M2	10	MET	0	3.933	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.952
		M3	11	MET	0	3.978	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.022
		M4	12	MET	0	4.111	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.971
		M5	13	MET	0	3.711	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.885
		Y1	14	MET	0	3.422	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.906
		Y2	15	MET	0	3.533	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.222
		Y3	16	MET	0	3.333	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.919
		Y4	17	MET	0	3.156	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.965
		Y5	18	MET	0	3.356	3.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.946

2. Uji Outer Model

a. Outer Loading

Outer loadings - Matrix					Copy to Excel/Word	Copy
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)		
M1			0.798			
M2			0.707			
M3			0.827			
M4			0.818			
M5			0.715			
X1.1	0.917					
X1.2	0.869					
X1.3	0.876					
X1.4	0.841					
X2.1		0.927				
X2.2		0.913				
X2.3		0.882				
X2.4		0.797				
Y1				0.825		
Y2				0.883		
Y3				0.789		
Y4				0.824		
Y5				0.798		

b. Construct Reliability and Validity

Construct reliability and validity - Overview					Copy to Excel/Word	Copy
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...		
1. Pengembangan SDM (X1)	0.900	0.937	0.930	0.768		
2. Kepuasan Kerja (X2)	0.909	0.984	0.933	0.777		
3. Kepemimpinan (M)	0.832	0.837	0.882	0.600		
4. Kinerja Pegawai (Y)	0.885	0.918	0.914	0.680		

c. Discriminant Validity – Fornell Larcker Criterion

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion				Copy to Excel/Word	Copy
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)	
1. Pengembangan SDM (X1)	0.876				
2. Kepuasan Kerja (X2)	0.191	0.881			
3. Kepemimpinan (M)	0.349	0.597	0.775		
4. Kinerja Pegawai (Y)	0.516	0.376	0.457	0.824	

d. Discriminant Validity- Cross Loadings

Discriminant validity - Cross loadings				Copy to Excel/Word
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)
M1	0.366	0.435	0.798	0.305
M2	0.282	0.456	0.707	0.300
M3	0.112	0.602	0.827	0.361
M4	0.213	0.627	0.818	0.376
M5	0.383	0.204	0.715	0.401
X1.1	0.917	0.187	0.300	0.567
X1.2	0.869	0.116	0.314	0.343
X1.3	0.876	0.186	0.328	0.468
X1.4	0.841	0.164	0.285	0.370
X2.1	0.138	0.927	0.578	0.366
X2.2	0.282	0.913	0.522	0.429
X2.3	0.153	0.882	0.480	0.203
X2.4	0.022	0.797	0.521	0.223
Y1	0.340	0.180	0.398	0.825
Y2	0.507	0.496	0.509	0.883
Y3	0.575	0.297	0.283	0.789
Y4	0.299	0.291	0.300	0.824
Y5	0.291	0.173	0.351	0.798

3. Uji Inner Model

a. R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
4. Kinerja Pegawai (Y)	0.397	0.320

b. f-Square

f-square - Matrix				Copy to Excel/Word	Copy to R
	1. Pengembangan SDM (X1)	2. Kepuasan Kerja (X2)	3. Kepemimpinan (M)	4. Kinerja Pegawai (Y)	
1. Pengembangan SDM (X1)					0.280
2. Kepuasan Kerja (X2)					0.055
3. Kepemimpinan (M)					0.000
4. Kinerja Pegawai (Y)					
3. Kepemimpinan (M) x 1. Pengemban...					0.015
3. Kepemimpinan (M) x 2. Kepuasan Ke...					0.030

c. Model Fit

Model fit		
	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.106	0.106
d_ULS	1.927	1.923
d_G	1.263	1.263
Chi-square	264.853	264.501
NFI	0.623	0.624

4. Uji Hipotesis

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values		
1. Pengembangan SDM (X1) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	-0.042	-0.036	0.070	0.596	0.551		
2. Kepuasan Kerja (X2) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	0.429	0.435	0.079	5.438	0.000		
3. Kepemimpinan (M) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	0.452	0.447	0.096	4.727	0.000		
3. Kepemimpinan (M) x 1. Pengembangan SDM (X1) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	0.041	0.044	0.078	0.534	0.593		
3. Kepemimpinan (M) x 2. Kepuasan Kerja (X2) -> 4. Kinerja Pegawai (Y)	-0.151	-0.154	0.075	2.016	0.044		