

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN TABANAN

I Made Yudi Anggara<sup>1)</sup>, Anak Agung Dwi Widayani<sup>2)</sup>, Ni Putu Ayu Sintya Saraswati<sup>3)</sup>

<sup>1), 2), 3)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Email : yudianggara2501@gmail.com

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and job satisfaction on the performance of the employees of the Tabanan Regency Government Transportation Service. As for the sample in this study amounted to 80 employees. The results of the study found that 1) Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, 2) Transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, 3) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance and 4) Job satisfaction can be a mediating variable for the influence of transformational leadership on employee performance.*

**Keywords:** *transformasional leadership, job satisfaction, employee performance*

### I. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk menangani berbagai masalah dalam ruang lingkup kerja untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manusia merupakan salah satu unsur yang penting di dalam suatu organisasi, karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Pengelolaan SDM yang baik merupakan hal utama yang mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Untuk

menilai kualitas dari SDM yang ada dapat diukur dari kinerja karyawan.

Menurut Pane dan Fatmawati (2017:67), kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Menurut Satriowati, dkk (2016) salah satu faktor yang mempengaruhi

kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Ramadhani, dkk (2014:4), kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menurut (Pradita, 2017:161), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kantor Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan bisa disebut DISHUB Kabupaten Tabanan adalah sebuah badan yang membantu merumuskan kebijakan khususnya dalam perhubungan atau transportasi untuk daerah Kabupaten Tabanan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh pimpinan Dinas adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan bahwa pegawai memiliki potensi yang baik dalam bekerja, namun kinerja yang dicapai belum sesuai yang diinginkan. Tingginya ketidakhadiran pegawai pada tahun 2020. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh

pegawai dapat dilihat dari banyaknya jumlah ketidakhadiran yang terjadi pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Tingginya jumlah ketidakhadiran pegawai juga dapat menunjukkan kinerja pegawai yang rendah.

DISHUB Kabupaten Tabanan adalah sebuah badan yang membantu merumuskan kebijakan khususnya dalam perhubungan atau transportasi untuk daerah Kabupaten Tabanan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh pimpinan Dinas adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan bahwa pegawai memiliki potensi yang baik dalam bekerja, namun kinerja yang dicapai belum sesuai yang diinginkan. Tingginya ketidakhadiran pegawai pada tahun 2020. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dapat dilihat dari banyaknya jumlah ketidakhadiran yang terjadi pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Tingginya jumlah ketidakhadiran pegawai juga dapat menunjukkan kinerja pegawai yang rendah.

## II. KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang memiliki visi (*vision*) yang jelas, dalam arti yang sebenarnya *vision* adalah mimpi masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Menurut Robbins dan Judge (2008:90) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah rasa bangga dan kepuasan batin yang di capai ketika seseorang dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu (Wicker, 2011). Robbins (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya mereka terima.

### Kinerja

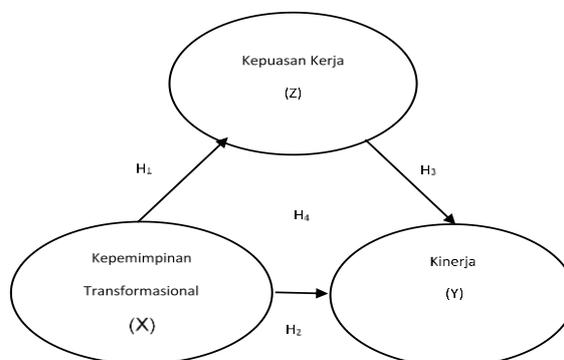
Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 67).

### Hipotesis

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel mediasi

**Gambar Kerangka Konsep Penelitian**



Sumber: Hasil pemikiran peneliti (2021)

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 425 orang, dengan sampel menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh 80 responden

untuk dijadikan sampel dalam penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan SEM PLS dengan *software SMARTPLS 3.0*

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil dan pembahasan adalah sebagai berikut:

**Tabel**  
**R-Square**

Variabel	R Square
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.000
Kinerja (Y)	0.763
Kepuasan Kerja (Z)	0.548

Nilai R<sup>2</sup> untuk kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0.763, yang artinya kepemimpinan transformasional 76,30% dipengaruhi oleh kinerja, sedangkan sisanya 23,70% adalah faktor lain diluar model penelitian. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.763 tergolong model yang moderat Chin (Latan dan Ghozali, 2015: 81).

Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,548, ditunjukkan oleh pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Artinya 54,80% kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sisanya sebesar 55,20% adalah faktor lain di luar model penelitian. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.548 termasuk katagori moderat menurut Chin (Latan dan Ghozali, 2015: 81). Rumus perhitungan *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*, Latan dan Ghozali (2015: 80) adalah:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0.763) (1 - 0.452) \\
 &= 1 - (0.237) (0.452) \\
 &= 1 - (0.107) \\
 &= 0.893
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Q<sup>2</sup>* sebesar 0.893 menunjukkan bahwa 89,30% model dapat dijelaskan melalui hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dalam model penelitian, sedangkan sisanya 10,70% adalah faktor lain diluar model penelitian. Mengacu pada kriteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*, sebagaimana dikemukakan oleh Latan dan Ghozali (2015: 80), maka model ini tergolong kuat.

Kriteria kuat lemahnya model berdasarkan pengukuran *Goodness of Fit (GoF)* menurut Lathan dan Ghozali (2015:88), adalah sebagai berikut: 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*). Adapun rumusan untuk mengukur kuat lemahnya model berdasarkan *Goodness of Fit (GoF)*, adalah:

$$\begin{aligned}
 GoF &= \sqrt{(AVE \times R^2)} \\
 GoF &= \sqrt{[(0.553 + 0.645 + 0.713)/3] \times [(0.548 + 0.763)/2]} \\
 GoF &= \sqrt{[1.911/3] \times [1.311/2]} \\
 GoF &= \sqrt{0.637 \times 0.6555} \\
 GoF &= \sqrt{0.4175} \\
 GoF &= 0.646
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan GoF di atas, menunjukkan nilainya sebesar 0.646, maka mengacu pada kriteria kuat lemahnya model pengukuran melalui *Goodness of Fit (GoF)* menurut Lathan dan Ghozali (2015:88), model ini tergolong ke dalam model yang kuat.

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kep. Transformasional (X) → Kinerja Pegawai (Y)	0.203	0.205	0.075	2.709	0.000
Kep. Transformasional (X) → Kepuasan Kerja (Z)	0.741	0.741	0.061	12.222	0.000
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.713	0.713	0.072	9.957	0.000

## 1. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien sebesar 0.2-3 dengan t-statistik sebesar  $2.709 > t\text{-tabel } 1.96$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 1 (H1), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Hal ini memberikan makna, bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Andriano dan Saragih (2018)

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki koefisien sebesar 0.741, dengan t-statistik sebesar  $12.222 > t\text{-tabel } 1.96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 (H2), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan. Hal ini memberikan makna, bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Angelina (2018) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## 3. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien sebesar 0.713, dengan koefisien t-statistik sebesar  $9.957 > t\text{-tabel } 1.96$ , dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 3 (H3), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widayani, *et al.*, (2019) dan Saraswati, dkk (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini memberikan makna, bahwa semakin puas pegawai bekerja maka semakin tinggi kinerja pegawai.

#### 4. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan Tabel dapat dilihat nilai koefisien t-statistik sebesar  $7.309 > t\text{-tabel } 1.96$ . dan nilai signifikansi adalah sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Priyatmo (2018) dan Cahyono (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 4 (H4), yang menyatakan kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Dengan hasil pada tabel berikut:

**Tabel**  
**Hasil perhitungan Total Indirect Effect**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0.528	0.529	0.072	7.309	0.000

## V. SIMPULAN DAN SARAN

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.
- 4) Kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan indikasi bahwa kepuasan kerja harus menjadi perhatian dalam menciptakan kepemimpinan

transformatif yang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan.

Adapun saran dalam penelitian ini yaitu penelitian dilakukan pada ruang lingkup yang terbatas, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan ruang lingkup penelitian serta menambah variabel yang diyakini memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai seperti tingkat stres kerja dan beban kerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriano, N. R., & Saragih, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Program Airbus Helicopters Component PT. Dirgantara Indonesia (Persero). *E-Proceeding Of Management : Vol.5, No.1*.
- Angelina, F. M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Hotel Zoom Jemursari Surabaya. *Agora Vol. 6, No.2*.
- Cahyono, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel mediasi Di Rsd DR Saiful Anwar.
- Ghozali, Imam., & Hengky, Latan. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BEFE Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Pane, S. G., & Fatmawati. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada badan Pertahanan Nasional Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 67-79*.
- Pradita, M. Y. (2017). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenagapemasar Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Vol. 4 No.2, Juni 2017*.
- Priyatno, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Volume 9 Nomor 1*.
- Robbins & Judge, (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.

- Robbins & Judge, A.T. (2017). *Organizational Behavior*, Edisi ketujuh belas, England: Pearson.
- Robbins, S.P. (2008), *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Jakarta: Indeks, Gramedia Grup.
- Robbins, Stephen P, (2006). *Perilaku Organisasi*. PT Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2010). *Prilaku Organisasional*, Jilid I dan II. Salemba Empat: Jakarta.
- Saraswati, N. S., Widayani, A. D., & Rani, A. S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura Suport Bali DI Kabupaten Badung. *JENIUS. Vol.4, No. 3, Mei 2021*.
- Satriowati, E., Paramit, P. D., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management, Volume 2 No.2* King. *Journal Of Management, Volume 2 No.2*.
- Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact or Fiction*. Bloomington, IN: Author House.
- Widayani, A., Saraswati, N. A., & Wijaya, I. I. (2019). The Mediating Role Of Turnover Intention On The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Performance: Evidance From KSU Sinar Dana Mandiri Employees. *International Journal Of Applied Business & International Management, Vol. 4 No. 3 (2019)* , 18-22.