

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

**Sartika Ayu Adiwantari<sup>1</sup>, I Wayan Bagia<sup>2</sup>, Ni Made Suci<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja

e-mail: sartikaayuadiwantari88@gmail.com, wayan.bagia@undiksha.ac.id, made.suci@undiksha.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh (1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dan (4) kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausal. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dan objeknya adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sejumlah 85 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan (1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan (4) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja.

### Abstract

*This research aimed at determining the effect of (1) transformational leadership and job satisfaction toward employees performance, (2) transformational leadership toward job satisfaction, (3) transformational leadership toward employee performance, and (4) job satisfaction toward employees performance at the distric sanitary office of Buleleng regency. The design of this research was causal quantitative. The subject of this research were employees at the distric sanitary office of Buleleng regency and the object in this research were transformational leadership, job satisfaction and performance. The sample of this research amounted to 85 people. The data were collected by using questionnaire, and analyzed by path analysis. The results show (1) transformational leadership and job satisfaction have a positive effect toward employees performance, (2) transformational leadership have a positive effect toward employees job satisfaction, (3) transformational leadership have a positive effect toward employee performance, and (4) job satisfaction have a positive effect toward employees performance at the distric sanitary office of Buleleng regency.*

**Keywords :** *transformational leadership, job satisfaction, performance.*

### 1. Pendahuluan

Pada era globalisasi saat ini, organisasi selalu dituntut untuk memperhatikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya baik eksternal maupun internal demi dapat memenangkan persaingan. Perubahan eksternal maupun internal ini akan berimplikasi pada keunggulan bersaing yang dimiliki oleh organisasi terutama potensi sumber daya manusia yang kini makin berperan penting terhadap keberhasilan suatu organisasi, sehingga organisasi perlu untuk mengkaji ulang strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saingnya. Hal ini dipertegas oleh Moehariono (2014: 277) yang mengatakan, perubahan eksternal maupun internal ini memiliki implikasi terhadap organisasi untuk melihat keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dimiliki terutama potensi SDM, demi memenangkan persaingan global, sehingga organisasi perlu mengkaji ulang lagi strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saingnya.

Pengelolaan sumber daya manusia ini sangat perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam menunjang kemajuan organisasi sehingga dapat bersaing secara global. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat

meningkatkan kinerjanya, karena kemampuan setiap organisasi untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja.

Kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Bernardin, 1998: 379). Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini meliputi (1) dimensi hasil kerja individu yang terdiri dari tiga indikator, yaitu: (a) kuantitas hasil kerja, (b) kualitas hasil kerja, dan (c) efisiensi dalam melaksanakan tugas. (2) dimensi perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator, yaitu: (a) disiplin kerja, (b) inisiatif, dan (c) ketelitian. (3) dimensi sikap kerja yang terdiri dari tiga indikator, yaitu: (a) kepemimpinan, (b) kejujuran, dan (c) kreativitas (Wirawan, 2009: 80).

Kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), merupakan kepemimpinan yang melampaui ekspektasi-ekspektasi biasa dengan cara menanamkan *sense of mission*, menstimulasi pengalaman pembelajaran dan mengilhami pola pikir-pola pikir baru (Griffin, 2004: 75). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada pendapat Robbins (2010), yaitu (a) karisma, (b) motivasi inspiratif, (c) stimulasi intelektual, dan (d) perhatian yang individual.

Kepuasan kerja merupakan bagian kepuasan hidup yang berhubungan dengan perasaan dan sikap umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya Bagia (2015: 123). Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada pendapat Kaswan (2012: 204), terdiri dari: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji, (3) kesempatan promosi, (4) pengawasan, (5) rekan kerja, dan (6) kondisi kerja.

Kinerja pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu di antaranya gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh Gibson *et.al* (1996: 85), yang mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karena dengan gaya kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sehingga bawahannya akan meningkatkan kinerja dengan bekerja lebih baik dan bersungguh-sungguh serta kepuasan kerja akan timbul seiring dengan tumbuhnya kepercayaan terhadap pemimpin. Hal ini didukung oleh Gomes-Mejia *et.al* (2008: 76) menyatakan bahwa secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional lebih mungkin daripada kepemimpinan transaksional untuk mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Jika karyawan menganggap bahwa kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dalam organisasi sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pendapat ini juga mengacu pada penelitian empirik yang dilakukan oleh Dwijayanti (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan tingkat korelasi sangat kuat. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja. Dari pemaparan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Oleh karena itu, pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan menimbulkan kepuasan kerja. Hal ini diperjelas oleh Widodo (2015: 176), yang mengatakan bahwa atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Menurut Risambessy *et.al* (2012: 39), penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Pendapat ini juga mengacu pada penelitian empirik yang dilakukan oleh Kumbara (2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Dari pemaparan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, sehingga dapat dikatakan bahwa adanya hubungan timbal balik dari gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Hal ini didukung oleh teori Robbins (2010: 263) yang mengatakan jika pemimpin berhasil memengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas, dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2009), yang menyatakan kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Pendapat ini juga mengacu pada penelitian empirik yang dilakukan oleh Yulianti (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dari pemaparan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Hal ini didukung oleh Sinambela (2014: 255) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai yang tinggi akan terus memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, Gibson (2000: 110) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Disatu sisi dikatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Pendapat ini juga mengacu pada penelitian empirik yang dilakukan oleh Diastuti (2014), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan positif. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Dari pemaparan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan observasi awal pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Kesehatan belum mencapai standar yang telah ditentukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini disebabkan oleh realisasi kinerjanya dibawah nilai standar kinerja minimal sebesar 85 dari standar yang ditentukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng belum mencapai standar yang telah ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan bahwa mereka menganggap pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan transformasional yang belum diterapkan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kondisi yang terjadi, yaitu pegawai merasa kurang diperhatikan terhadap pengembangan karir karena banyak pegawai yang sudah memenuhi persyaratan untuk promosi jabatan, namun belum juga dipromosikan. Selain itu, kurangnya dorongan atau motivasi dari pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kenyataan ini

menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang mendapatkan dukungan dan perhatian dari pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja pegawai.

Rendahnya gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng diperkuat dari hasil observasi awal melalui penyebaran kuesioner awal kepada 20 responden yang menunjukkan bahwa secara total pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang diobservasi berada dalam kategori rendah. Selain gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang diduga masih rendah sebagai dampak dari rendahnya kinerja, kepuasan kerja pegawai juga masih rendah. Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan, terdapat kondisi yang menunjukkan adanya permasalahan mengenai kepuasan kerja, yaitu pegawai merasa cepat bosan terhadap pekerjaannya sendiri karena melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya, oleh karena itu pegawai kurang termotivasi untuk berperan aktif dalam pekerjaan yang dilakukannya. Ditambah lagi, pegawai merasa tidak puas terhadap gaji yang tidak sebanding dengan beban kerja yang didapatkan. Selain itu, timbulnya perselisihan kecil antar rekan kerja yang membuat beberapa pegawai merasa tidak nyaman, hal ini yang menyebabkan pegawai tidak puas. Permasalahan lain, yaitu tidak adanya kepedulian atasan atas prestasi yang telah diraih oleh pegawainya, hal ini dapat dilihat dari sedikitnya kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan padahal hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Rendahnya kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng diperkuat dari hasil observasi awal melalui penyebaran kuesioner awal kepada 20 responden yang menunjukkan bahwa secara total pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang diobservasi menyatakan perasaannya tidak puas.

Rendahnya kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng tidak hanya disebabkan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja saja, namun pada observasi awal pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng ditemukan masalah lain, yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat dilihat dari situasi kerja yang kurang nyaman dan penataan tempat kerja yang kurang baik. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, terlihat bahwa penataan tempat kerja terlihat tidak rapi, masih banyak data berupa kertas yang menumpuk di atas meja kerja dan tidak terdata dengan baik. Selain itu, jarak yang sempit antara meja kerja satu dengan yang lain menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, terdapat kesenjangan masalah dengan teori yang ada, oleh karena itu, dipandang perlu untuk dilakukan penelitian pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng".

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut. (1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng? (2) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng? (3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng? (4) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh (1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. (2) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. (3) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. (4) kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal. Menurut Sugiyono (2014: 56) penelitian kausal adalah suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain yang mempunyai hubungan sebab akibat. Adapun variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yakni gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan variabel terikat yakni kinerja pegawai ( $Y$ ). Desain penelitian kuantitatif kausal dapat dilakukan dengan langkah-langkah yaitu (1) merumuskan masalah, (2) mengkaji teori, (3) merumuskan hipotesis, (4) mengumpulkan data, (5) menganalisis data, dan (6) membuat kesimpulan dan saran (Sugiyono, 2014). Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, sedangkan objek pada penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan kinerja ( $Y$ ).

Menurut Sugiyono (2017: 61), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang berjumlah 85 orang pegawai. Oleh karena seluruh jumlah pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dijadikan objek pengamatan, maka penelitian ini termasuk penelitian populasi. Adapun jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis data primer. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama dari individu maupun perseorangan seperti hasil pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini, yang merupakan data primer meliputi pengisian kuesioner gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang bersumber dari pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) kuesioner, dan (2) wawancara terstruktur. Kuesioner dalam suatu penelitian tentu harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan pada instansi agar dapat memperoleh keakuratan data. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh total dan pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Perhitungan analisis jalur dalam penelitian ini dibantu dengan program *Statistical Package for Social Science (SPSS) 21.0 for windows*. Data variabel sebelumnya menggunakan data ordinal tetapi dikarenakan pengolahan data dengan penetapan statistik parametrik mensyaratkan data sekurang-kurangnya harus diukur dalam skala interval maka perlu dilakukan transformasi ke data interval menggunakan *Method of Succesive Internal (MSI)* baik untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, maupun variabel kinerja pegawai.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Hasil

Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik analisis jalur dengan menggunakan bantuan program *Statistical Package for Social Science (SPSS) 21.0 For Windows* maka diperoleh hasil perhitungan SPSS tentang pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng seperti yang tampak pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.

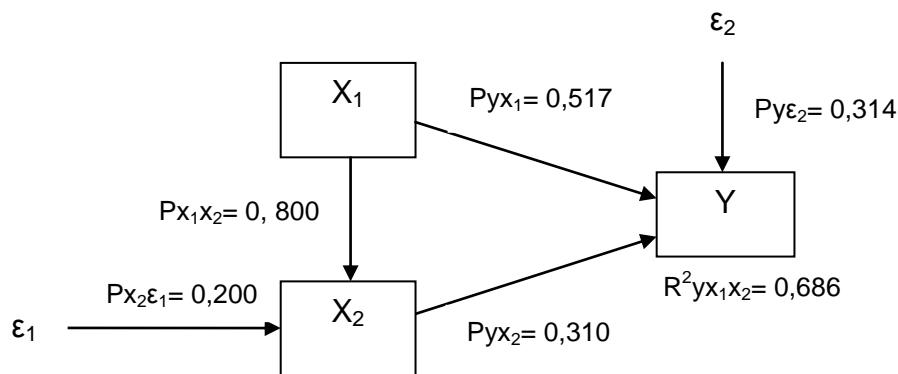
*Output SPSS Analisis Jalur Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng*

Parameter	Koefisien	<i>p-value</i>	Alpha ( $\alpha$ )
$R_{yx_1x_2}$	0,828	0,000	0,05
$R^2_{yx_1x_2}$	0,686	0,000	0,05
$P_{x_1x_2}$	0,800	0,000	0,05
$P^2_{x_1x_2}$	0,640	0,000	0,05
$P_{yx_1}$	0,517	0,000	0,05

$P^2_{yx_1}$	0,267	0,000	0,05
$P_{yx_2}$	0,310	0,004	0,05
$P^2_{yx_2}$	0,096	0,004	0,05
$P_{X_2\varepsilon_1}$	0,200	-	-
$P_{y\varepsilon_2}$	0,314	-	-

(Sumber: Pengolahan Data SPSS 21.0 For Windows)

Pengaruh masing-masing variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dapat digambarkan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1.

Struktur Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) dan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Besar Sumbangan pengaruh langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Sumbangan pengaruh variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y

Keterangan	Besar Sumbangan	Persentase
Besar pengaruh langsung X <sub>1</sub> terhadap Y	0,267	26,7%
Besar pengaruh tidak langsung X <sub>1</sub> terhadap Y melalui X <sub>2</sub>	0,323	32,3%
Besar pengaruh total X <sub>1</sub> terhadap Y	0,590	59,0%
Besar pengaruh langsung X <sub>2</sub> terhadap Y	0,096	9,6%
Besar pengaruh total X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> terhadap Y	0,686	68,6%
Besar Pengaruh lain terhadap Y	0,314	31,4%

(Sumber: Hasil Perhitungan Data Penelitian)

Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Besar hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,828 atau 82,8%. Hal tersebut ditunjukkan dengan *p-value*  $R_{yx_1x_2} = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Besar sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,686 atau 68,8%, sedangkan besar sumbangan pengaruh faktor lain terhadap kinerja (Y) adalah 31,4%.

Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik analisis jalur pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Besar hubungan pengaruh

gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_2$ ) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,800 atau 80,0%. Hal tersebut ditunjukkan dengan  $p$ -value  $P_{x_2x_1} = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Besar sumbangan pengaruh hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $X_2$ ) adalah 0,640 atau 64,0%, sedangkan besar sumbangan pengaruh faktor lain terhadap kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar 20,0%.

Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik analisis jalur pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal tersebut ditunjukkan dengan  $p$ -value  $P_{yx_1} = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Besar hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,517 atau 51,7%, sedangkan besar sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (Y) adalah 26,7%.

Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik analisis jalur pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa kepuasan kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal tersebut ditunjukkan dengan  $p$ -value  $P_{yx_2} = 0,004 < \alpha = 0,05$ .

Besar hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,310 atau 31,0%, sedangkan besar sumbangan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (Y) adalah 9,6%.

### **Pembahasan**

Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Gomes-Mejia *et.al* (2008: 76) menyatakan secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional lebih mungkin daripada kepemimpinan transaksional untuk mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Jika karyawan menganggap bahwa kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dalam organisasi sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pendapat ini juga mengacu pada penelitian empirik yang dilakukan oleh Dwijayanti (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan tingkat korelasi sangat kuat. Hal ini didukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Arthawan dan Mujati (2017), yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng disebabkan karena apabila dilihat dari hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sudah mencapai kategori mampu, artinya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sudah sangat baik. Hal ini didukung oleh hasil sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Berdasarkan hasil sumbangan pengaruh tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional harus diikuti dengan kepuasan kerja yang tinggi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Apabila pegawai merasa tidak puas walaupun gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan sudah bagus maka kinerja yang tinggi akan sulit dicapai. Oleh karena itu, kepuasan kerja sama pentingnya dengan gaya kepemimpinan transformasional untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sudah sangat baik, hal ini dapat dilihat dari sikap pimpinan yaitu: 1) mampu menjadi inspirator, mampu menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap visi dan misi organisasi, dan lebih banyak melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan. 2) mampu berkomunikasi secara intensif dengan pegawai dan mampu

mendorong bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan dengan optimis, 3) mampu mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan perspektif baru, dan 4) mampu memperhatikan dan memperlakukan bawahannya secara individual dengan baik, dan mampu mengembangkan kelebihan pribadi setiap pegawainya sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Gaya kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari Widodo (2015: 176), yang mengatakan bahwa atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Pendapat ini didukung oleh Risambessy *et.al* (2012: 39) yang mengatakan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga mendukung temuan hasil penelitian empirik dari Kumbara (2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Lestari dan Suryani (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng disebabkan karena apabila dilihat dari hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sudah mencapai kategori mampu, artinya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sudah sangat baik sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Gaya kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dari Robbins (2010: 263) yang mengatakan bahwa jika pemimpin berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas, dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2009), yang menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Hal ini juga mendukung temuan hasil penelitian dari Yuliati (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini didukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh Krisna, dkk (2015), yang menyatakan bahwa ada pengaruh parsial dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng disebabkan karena apabila dilihat dari hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sudah mencapai kategori mampu, artinya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sudah sangat baik sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari Sinambela (2014: 255) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai yang tinggi akan terus mempengaruhi kepuasan kerja. Pendapat ini didukung oleh Gibson (2000: 110) yang mengatakan bahwa secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Disatu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Hal ini juga mendukung temuan hasil penelitian dari Diastuti (2014), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan positif. Kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng disebabkan karena apabila dilihat dari



hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa kepuasan kerja sudah mencapai kategori cukup puas, artinya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sudah baik sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini dapat dilihat dari sikap pimpinan yaitu 1) mampu meningkatkan motivasi dan membuat pegawai berperan aktif dalam pekerjaan yang dilakukan. 2) memberikan gaji yang sebanding dengan beban kerja yang didapatkan dan mampu memberikan gaji yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai. 3) memberikan kesempatan promosi atas prestasi yang telah diraih oleh pegawainya. 4) pihak pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng perlu untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. 5) lebih sering mengadakan kegiatan yang dapat menumbuhkan rasa kebersamaan agar dapat memperlerat hubungan antar pegawai dan dapat mendukung satu sama lain secara teknis dan sosial, guna mencegah terjadinya konflik antar pegawai. 6) memberikan situasi dan kondisi kerja yang nyaman dan memadai untuk memudahkan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Keterbatasan penelitian ini adalah pengamatan dilakukan hanya pada satu organisasi saja, sehingga hasil penelitian ini belum bisa digeneralisasikan pada organisasi lain. Selain itu, ketika menyebarkan kuesioner, banyak pegawai yang tidak bersungguh-sungguh dalam mengisi kuesioner yang diberikan. Di samping itu juga, dari segi jumlah variabel yang digunakan cukup terbatas, diduga masih ada variabel lain kuat mempengaruhi kinerja pegawai. Bagi peneliti lain diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan mengkaji variabel yang digunakan untuk penelitian ini serta subjek dan objek yang digunakan lebih luas dalam penelitian.

#### **4. Simpulan dan Saran**

##### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja kedua-duanya berperan dalam upaya mendukung pembentukan dan peningkatan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, (2) gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan dalam upaya untuk mendukung peningkatan kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, (3) gaya kepemimpinan transformasional pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan berperan dalam upaya untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, dan (4) kepuasan kerja pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berperan dalam upaya untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

##### **Saran**

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan beberapa saran yaitu: (1) Bagi pihak pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, agar lebih meningkatkan kinerja pegawai dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang baik seperti melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, berkomunikasi secara intensif dengan pegawai, dan memperhatikan pegawai dengan cara membantu mengembangkan individu pegawai, sehingga kinerja pegawai akan semakin baik dan meningkat. Selain gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dari pegawai perlu diperhatikan karena pada dasarnya kepuasan kerja berasal dari diri sendiri. Ketika kepuasan kerja terpenuhi maka pegawai dapat merasa lebih dihargai dan kedepannya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai tersebut, dan (2) Bagi peneliti selanjutnya, khususnya yang tertarik dan berminat untuk mendalami tentang gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan populasi lebih luas agar dapat menguji variabel lainnya

yang diduga kuat dapat mempengaruhi kinerja seperti lingkungan kerja, disiplin, dan motivasi kerja.

### Daftar Pustaka

- Arthawan, Kadek Juli, dan Ni Wayan Mujiati. 2017. Pengaruh Gaya Kepeimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. *Jurnal Manajemen* Vol. 6, No. 3 (hlm. 1221-1246). Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Bagia, I Wayan. 2015. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bernardin, John H dan Joyce A. Russel. 1998. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mc. Graw-Hill.
- Diastuti, Woro Juni. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus PT Sarinah (Persero) Jakarta. *Jurnal MIX*, Volume IV, No. 1 (hlm. 114-122). Universitas Sintuwu Maroso Poso Sulsel.
- Dwijayanti, Lanni. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Adetex Fillament II Di Banjarnan Kabupaten Bandung*. Tesis. Program Studi Pendidikan Manajemen Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Gibson, James I, John M. Ivancevich, James H, Donnelly, Jr. 1996. *Organizations*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gibson, James I, John M. Ivancevich, James H, Donnelly, Jr. 2000. *Organizations*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gomez-Meija, Luis R, Balkin, David B., dan Cardy, Robert L. 2008. *Management: People Performance Change 3<sup>rd</sup> Ed*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen, Edisi Ketujuh Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Krisna, A.A Anggi Nila, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaji terhadap Kinerja Pegawai Pramu Bakti. *Jurnal Manajemen* Volume 3 (hlm.1-10). Universitas Pendidikan Ganesha.
- Kumbara, Vicky Brama. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Solok Selatan. *Jurnal EKOBISTEK* Vol. 6, No. 2. (hlm.299-319). Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia.
- Lestari, Adistri Novita, dan Emma Suryani. 2018. "Pengaruh Gaya Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018)". *Jurnal Ekonomika* Vol. 13, No. 2 (hlm.274-299). Universitas Sultan Agung Tirtayasa.
- Moehariono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Risambessy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Persada.
- Robbins, S.P, Judge, T.A. 2010. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2014. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yuliati. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada SMK Swasta Kecamatan Gayamsari Semarang). (hlm.69-81). STIE Pelita Nusantara, Semarang.