



Model Kinerja Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Motivasi Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batang Hari

Izal Fahlefi¹, Shofia Amin², Fitriaty Fitriaty³

¹Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, ijalfahlepi06@gmail.com

²Universitas Jambi, Jambi, Indonesia

³Universitas Jambi, Jambi, Indonesia

Corresponding Author: ijalfahlepi06@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the effect of transformational leadership style through job satisfaction and work motivation on employee performance at the Regional Financial Board of Batang Hari Regency. The population in this study were employees at the Regional Financial Board of Batang Hari Regency, totaling 92 employees. The size or number of samples in this study was determined based on the theory developed by Slovin with a 5% margin of error so that a sample of 75 was obtained. The types of data used in this study were primary data and secondary data. Primary data was obtained from distributing questionnaires, while secondary data was obtained from literature studies, journals, and other literature. This study uses a quantitative approach with survey methods and uses Partial Least Square (PLS) data analysis. The results showed that the transformational leadership style directly and indirectly through job satisfaction and work motivation has a positive and significant effect on employee performance, as well as job satisfaction work motivation has a direct positive and significant effect on performance.*

Keyword: *Performance, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Work Motivation.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batang Hari. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batang Hari yang berjumlah 92 pegawai. Ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Slovin dengan margin error 5% sehingga diperoleh sampel sebanyak 75 orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur, jurnal, dan literatur lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif

dengan metode survei dan menggunakan analisis data Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian juga kepuasan kerja motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kata Kunci: Kinerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja.

PENDAHULUAN

SDM mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan hidup matinya suatu organisasi/perusahaan. Apabila SDM dalam perusahaan bermoral baik, disiplin, loyal dan produktif maka perusahaan dapat berkembang dengan baik. Sebaliknya, apabila SDM bersifat statis, bermoral rendah, senang korupsi, kolusi dan nepotisme, maka akan dapat menghancurkan organisasi/perusahaan (Sedarmayanti, 2017).

Adapun salah satu aspek SDM yang cukup menjadi perhatian dalam suatu organisasi adalah aspek kinerja. Aspek kinerja SDM merupakan faktor penting dalam mendukung keefektifan dan keunggulan organisasi (Sedarmayanti, 2017). Kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi suatu organisasi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa suatu organisasi baik itu perusahaan swasta maupun instansi pemerintah pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Secara teori terdapat banyak faktor yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2017) secara garis besar faktor tersebut dipengaruhi oleh dua faktor yaitu individu dan faktor lingkungan. Dimana faktor individu berkaitan dengan pegawai itu sendiri salah satu diantaranya adalah watak, kelakuan dan kualifikasi pribadi dari pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk kepuasan dan motivasi. Sedangkan faktor lingkungan berkaitan dengan lingkungan yang ada pada organisasi yang diimplementasikan dalam bentuk kepemimpinan.

Diantara beberapa faktor tersebut menurut Siagian (2019) kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja karyawannya. Hal senada juga diungkapkan oleh Bass yang mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal (Schermerhorn, 2013).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Yandi, 2022). Pemimpin harus mempunyai peran yang bagus dalam memberikan pengarahan kepada karyawannya, yakni dengan memiliki strategi yang jelas, peduli kepada anggota organisasi, mampu memotivasi anggota organisasi, dapat menjaga kekompakan tim, serta dapat menghargai perbedaan dan keyakinan yang ada pada organisasi (Schermerhorn, 2013).

Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota timnya melalui ciri-ciri kepribadian atau pola perilaku berulang dikenal sebagai gaya kepemimpinan (Havidz & Yandi, 2020). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang diinginkan. Untuk menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong kinerja

karyawan dalam suatu bisnis, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat. Hal ini akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Namun sebaliknya gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakteristik pegawai dan tugas yang ada, dapat mendorong pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja atau bahkan kehilangan semangat kerja, sehingga menyebabkan pegawai tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja dan perhatian yang tidak terpusat pada pekerjaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh 1) Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai; 2) gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai; 3) Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai; 4) Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; 5) Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; 6) Gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai; dan 7) Gaya kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE

Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batang Hari yang berjumlah 92 orang pegawai. Sedangkan untuk ukuran atau jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Slovin, (Umar, 2014) dengan margin error 5%, sehingga diperoleh sampelnya (n) sebanyak 74,8 di bulatkan menjadi 75

Jenis Penelitian. Berdasarkan tujuan penelitian maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). *Explanatory research* merupakan penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis (Singarimbun & Efendi, 1989). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Proses pendekatan kuantitatif berawal dari teori, yang diturunkan menjadi hipotesis penelitian dengan menggunakan logika deduktif yang disertai dengan pengukuran dan operasionalisasi variabel. Selanjutnya dilakukan generalisasi berdasarkan hasil data statistik sehingga dapat diambil kesimpulan sebagai temuan penelitian untuk menjawab permasalahan yang sedang dihadapi.

Sumber Data. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang digunakan oleh peneliti langsung dari hasil kuesioner, wawancara dan observasi. Data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau langsung melalui obyeknya. Pengumpulan data ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh yang responden. Sedangkan untuk data sekunder yaitu data yang dikumpulkan adalah literatur, artikel, jurnal dan situs internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

Analisis dan Alat Analisis Data. Data menggunakan distribusi frekuensi untuk memperoleh nilai rata-rata, diolah menggunakan software Partial Least Square atau SmartPLS 3,0. Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini yakni menggunakan *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least Square* atau disingkat PLS merupakan jenis SEM yang berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif. *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak perlu banyak asumsi, dan ukuran sampel pun tidak harus besar. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*), PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Namun sebelum analisis, terlebih dahulu dilakukan uji *outer model* melalui uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya melakukan uji Inner Model melalui uji R-Square (*Coefficient of determination*), F-Square dan (f^2 effect size).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batang Hari dengan jumlah 75 orang. Responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, pendidikan, dan kasa kerja. Hal ini sesuai dengan format yang tercantum pada kuesioner yang disebar. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan diketahui bahwa responden yang terjaring dalam penelitian ini di dominasi oleh laki-laki sebanyak 58,67 persen, dan perempuan sebanyak 41,33 persen. Selanjutnya berdasarkan kelompok usia, tingkat usia yang terjaring dalam penelitian ini untuk kelompok atas usia < 25 tahun sebanyak 4 persen, kemudian untuk kelompok usia 25 – 36 tahun sebanyak 22,67 persen, kelompok usia 36 – 45 tahun sebanyak 40 persen, kelompok usia 46 – 55 tahun sebanyak 28 persen, dan untuk kelompok usia > 55 tahun sebanyak 4 persen. Kemudian berdasarkan tingkat pendidikan responden yang terjaring dalam penelitian ini yaitu untuk ≤ SLTA Sederajat sebanyak 38,67 persen, Diploma sebanyak 4 persen, Strata Satu sebanyak 54,67 persen, dan untuk Strata Dua sebanyak 2,67 persen. Selanjutnya berdasarkan masa kerja responden yang terjaring dalam penelitian ini untuk masa kerja < 5 Tahun sebanyak 14,67 persen, 5 – 10 Tahun sebanyak 22,67 persen, 11 – 15 Tahun sebanyak 34,67 persen, 16 – 20 Tahun sebanyak 21,33 persen, dan untuk masa kerja > 20 Tahun sebanyak 5,67 persen.

Deskripsi Variabel Penelitian

Secara umum jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan pada kuesioner direspon setuju dan sangat setuju pada butir-butir kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai telah berjalan sesuai dengan persepsi responden. Berdasarkan hasil analisis, disajikan pada tabel sebagai berikut:

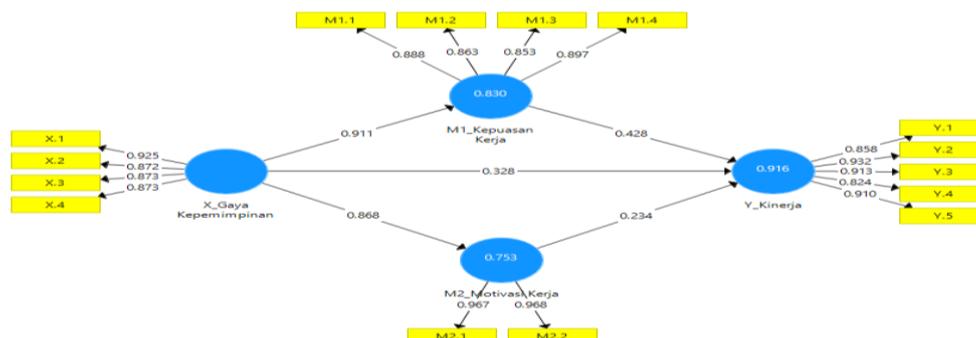
Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel	Item	Skor	Range	Keterangan
1	X_Gaya Kepemimpinan Transformasional	10	279	255 – 314,99	Baik
2	M1_Kepuasan Kerja	13	282,52	255 – 314,99	Puas
3	M2_Motivasi Kerja	12	283,3	255 – 314,99	Tinggi
4	Y_Kinerja	15	281,67	255 – 314,99	Tinggi

Sumber: Survey (2023)

Hasil Uji Model Pengukuran Kontruk Reflektif (*Outer Model*)

Model pengukuran mempunyai tujuan mewakili hubungan antar konstruk dan variabel indikatornya yang sesuai (umumnya disebut dengan *outer model* dalam PLS-SEM). Model pengukuran menjelaskan bagaimana konstruk diukur dan dapat diandalkan atau valid serta reliabel dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (Hair et al., 2017). Gambar *outer model* dalam Smart PLS adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Outer Model Penelitian pada SmartPLS 3

Secara umum, indikator dengan *outer loading* antara 0,40 – 0,70 harus dihapus dari skala ketika menghapus indikator mengarah pada peningkatan nilai *composite reliability* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Sedangkan indikator dengan nilai *outer loading* yang sangat rendah (dibawah 0,40) harus di eliminasi dari konstruk (Hair et al., 2017). Dikarenakan *outer loading* sangat jauh dari 0,4, dan di atas nilai AVE, oleh karenanya maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi *rule of thumb*. Sehingga tidak perlu dilakukan eliminasi indikator, dan melakukan estimasi ulang.

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Ketika model pengukuran (*outer model*) telah menyatakan hasil yang baik, langkah selanjutnya dalam mengevaluasi hasil PLS-SEM adalah dengan menilai model struktural (*inner model*). Model struktural dianalisis yaitu sebagai upaya untuk menemukan bukti-bukti yang mendukung model teoritis (hubungan teoritis antara konstruk eksogen dan konstruk endogen) (Avkiran & Ringle, 2018).

1. Nilai R-Square (*Coefficient of determination*)

Nilai *R-square* digunakan untuk menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen. Untuk mengevaluasi model struktural yaitu dengan nilai *R-square* yang menunjukkan kekuatan prediktif dari model. *Rule of thumb* yang digunakan yaitu 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Hair et al., 2017). Hasil nilai *R-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 2. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
M1_Kepuasan Kerja	0,830	0,827
M2_Motivasi Kerja	0,753	0,749
Y_Kinerja	0,916	0,912

Sumber: Output SmartPLS 3, 2023.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai nilai *R-square* sebesar 0,830 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh konstruk kepemimpinan transformasional dengan persentase sebesar 83%. Kemudian untuk variabel motivasi kerja mempunyai nilai *R-square* sebesar 0,753 yang berarti bahwa variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh konstruk kepemimpinan transformasional dengan persentase sebesar 75,3%. Selanjutnya untuk variabel kinerja mempunyai nilai *R-square* sebesar 0,916 yang berarti bahwa variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh konstruk kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi dengan persentase sebesar 91,6%. Maka, dapat disimpulkan bahwa hasil uji model struktural (*inner model*) dari variabel kepuasan kerja, motivasi dan kinerja termasuk kategori model yang “kuat”.

2. Nilai F-Square (*f² Effect Size*)

F-square dihitung untuk mengukur pentingnya perubahan nilai *R-square* ketika konstruk tertentu dihilangkan dari model untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. *Rule of thumb* untuk menilai nilai *f-square* adalah 0,02, 0,15, dan 0,35 yang menunjukkan bahwa nilai efek kecil, sedang dan besar, serta ukuran efek dengan nilai kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa variabel tidak mempunyai efek (Hair et al., 2017). Hasil nilai *F-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai F-Square

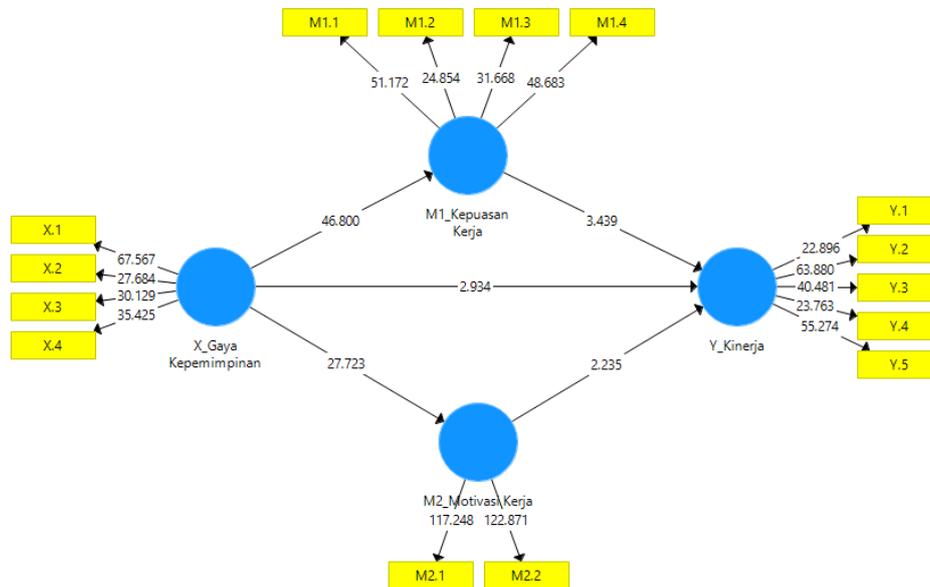
	M1_Kepuasan Kerja	M2_Motivasi Kerja	Y_Kinerja
X_Gaya Kepemimpinan	4,874	3,045	0,208
M1_Kepuasan Kerja			0,231
M2_Motivasi Kerja			0,100

Sumber: Output Smart PLS 3, 2023.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa terdapat 2 variabel yang memiliki kontribusi terbesar dalam terhadap nilai *R-square* pada model penelitian yaitu nilai *f-square* variable gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja, dimana masing-masing memiliki nilai yaitu sebesar 4,874 dan 3,045 (Besar). Kemudian yang memiliki efek sedang yaitu untuk “gaya kepemimpinan terhadap kinerja” dan “kepuasan kerja terhadap kinerja” masing memiliki nilai 0,208 dan 0,231 (Sedang). Sedangkan untuk motivasi kerja terhadap kinerja memiliki efek yang kecil yaitu dengan nilai 0,100 (Kecil).

Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian selanjutnya yaitu melihat signifikansi yang mewakili hubungan yang di hipotesiskan di antara konstruk atau melihat pengaruh antar variabel pada *path coefficients* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Selanjutnya yaitu *output bootstrapping* untuk melihat besaran nilai T-statistik.



Gambar 2. Model Hubungan Konstruk Penelitian Dengan Metode Bootstrapping

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis pengaruh langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Hasil pengolahan data disajikan pada tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Value	Keterangan
H1 : X -> M1	0,911	46,800	0,000	Diterima

H2 : X -> M2	0,868	27,723	0,000	Diterima
H3 : X -> Y	0,328	2,934	0,003	Diterima
H4 : M1 -> Y	0,428	3,439	0,001	Diterima
H5 : M2 -> Y	0,234	2,235	0,026	Diterima

Sumber: Output Smart PLS 3, 2023.

Keterangan: X = Gaya Kepemimpinan; M1 = Kepuasan Kerja; M2 = Motivasi Kerja; Y = Kinerja.

Berdasarkan data hasil pengujian pada tabel diatas, terdapat 5 hipotesis dan semuanya diterima dengan nilai P Value < 0,05. Berikut ini hasil dari pengujian hipotesis dari tiap konstruk yaitu sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,911 dengan nilai t-statistik sebesar 46,800 dan P Value sebesar 0,000. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu diantaranya penelitian yang dilakukan (Satriowati et al., 2016) yang menegaskan bahwa Kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting dalam setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi para karyawan untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan karyawan sehingga berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Selain itu beberapa penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Wahyuniardi & Nababan, 2018); (Putra & Surya, 2020); (Prasetya & Dewi, 2019); dan (Putra Widyatmika & Riana, 2020), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berpengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batanghari, dikarenakan pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh ideal, dimana pemimpin mampu menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinya, sehingga hal tersebut dapat memberikan rasa puas bagi pegawai dalam bekerja. Selain itu pada kepemimpinan transformasional, pemimpin juga dapat menjadi *Inspirational Motivation* bagi pegawai dalam bekerja, artinya pemimpin dapat memberi motivasi untuk mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan optimism, serta pemimpin juga mampu menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,868 dengan nilai t-statistik sebesar 27,723 dan P Value sebesar 0,000. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bass yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dengan meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi, dan menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi (Northouse, 2017).

Selain itu Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya juga mendukung pendapat tersebut, yang mengemukakan jika gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi motivasi kerja pegawainya, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Bana, 2016), (Kharis, 2015), (Tucunan, et al, 2012); (Prayudi, 2020); (Martha, et al,

2020); (Sujana & Ardana, 2020); dan (Kurniawan et al., 2020), dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawainya. Artinya jika pemimpin mampu menggerakkan pegawainya dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi pegawainya, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan, maka pegawai pun senantiasa akan mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berpengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batanghari, dikarenakan pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh ideal, dimana pemimpin mampu menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinya, sehingga hal tersebut dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Selain itu pada kepemimpinan transformasional, pemimpin juga dapat menjadi *Inspirational Motivation* bagi pegawai dalam bekerja, artinya pemimpin dapat memberi motivasi untuk mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan optimism, serta pemimpin juga mampu menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

3. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,328 dengan nilai t-statistik sebesar 2,934 dan P Value sebesar 0,003. Dikarenakan nilai P Valuenya $< 5\%$ ($0,003 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Luthans, 2006) yang mengungkapkan jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pegawai, maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai, bisa dikatakan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Menurut Bass peran kepemimpinan memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal (Robbins & Timothy A, 2016).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tucunan, et al, 2012) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu (Kharis, 2015) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Berpengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batanghari, dikarenakan pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh ideal, dimana pemimpin mampu menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinya, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu pada kepemimpinan transformasional, pemimpin juga dapat menjadi *inspirational motivation* bagi pegawai dalam bekerja, artinya pemimpin dapat memberi motivasi untuk mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan optimism, serta pemimpin juga mampu menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

4. Kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,428 dengan nilai t-statistik sebesar 3,439 dan P Value sebesar 0,001. Dikarenakan nilai P Valuenya $< 5\%$ ($0,001 < 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Colquit, LePine dan Wesso yang mengatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai

pengaruh positif moderat pada kinerja, orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja lebih tinggi, tingkat citizenship behavior lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah (Sopiah, 2015). Selain itu beberapa penelitian yang dilakukan oleh (Putra & Surya, 2020); dan (Satriowati et al., 2016) juga mengemukakan bahwasanya kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dimana hasil penelitiannya mengemukakan bahwasanya jika tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja itu baik, maka dengan senantiasa seseorang tersebut akan mampu memberikan hasil kerja yang maksimal demi tujuan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins & Timothy A, 2016). Menurut (Hasibuan, 2016) kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Berpengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batanghari, dikarenakan kepuasan kerja merupakan penilaian sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Jika sikap yang timbul itu positif (baik), maka pegawai akan dengan suka rela memberikan hasil kerja yang maksimal pada organisasi.

- Motivasi kerja terhadap kinerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,234 dengan nilai t-statistik sebesar 2,235 dan P Value sebesar 0,026. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,026 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017) yang mengungkapkan Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pro dan positif terhadap situasi kerja tim itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Hasil kajian ini didukung oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Bana, 2016), (Kharis, 2015), (Tucunan, et al, 2012); (Prayudi, 2020); (Martha, et al, 2020); (Sujana & Ardana, 2020); dan (Kurniawan et al., 2020) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja juga akan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai. Artinya dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mampu memberikan hasil kerja yang maksimal.

Berpengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batanghari, dikarenakan motivasi kerja merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan, rasa puas itulah pada akhirnya ditunjukkan dengan memberikan hasil kerja yang maksimal pada organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variable endogen melalui variable intervening, atau variable yang memediasi variable eksogen terhadap variable endogen. Dari uji *path coefficients* yang dilakukan menggunakan *SmartPLS 3* disajikan pada table berikut.

Tabel 5. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Value	Keterangan
H6 : X -> M1 -> Y	0,390	3,500	0,001	Diterima

H7 : X -> M2 -> Y	0,203	2,261	0,024	Diterima
-------------------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Output Smart PLS 3, 2022.

1. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 2,934, sementara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja sebesar 3,500, yang berarti kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi penuh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Berperannya kepuasan kerja sebagai *variable intervening* dikarenakan kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat.

Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Putra & Surya, 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Satriowati et al., 2016); dan (Putra & Surya, 2020), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan organisasi. Sedangkan kepuasan kerja adalah penilaian dari seberapa jauh pekerjaan yang dijalankan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi karyawan hingga mampu bekerja maksimal maka kepuasan kerja karyawan akan tinggi juga. Hal tersebut terjadi karena karyawan yang termotivasi oleh gaya kepemimpinan transformasional akan memiliki standar kepuasan kerja yang tinggi. Kualitas kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan standar kinerja yang tinggi pada karyawan (Putra & Surya, 2020).

2. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 2,934, sementara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan mediasi motivasi kerja sebesar 2,261, yang berarti motivasi kerja kurang berperan penuh dalam memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kurang berperannya motivasi kerja sebagai *variable intervening* karena pada gaya kepemimpinan transformasional mengedepankan pentingnya pemimpin untuk memotivasi visi dan lingkungan bagi karyawan untuk mencapai melebihi harapannya. Bass dalam menegaskan jika gaya transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut. Dengan kepemimpinan ini, menurut Bass pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka semula (Yukl, 2013).

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Prayudi, 2020); (Martha, et al, 2020); (Sujana & Ardana, 2020); dan (Kurniawan et al., 2020), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Motivasi kerja bisa bersumber dari dalam diri karyawan itu sendiri dan bisa bersumber dari luar. Motivasi kerja dari luar bisa bersumber dari stimulus yang diberikan oleh pemimpin melalui gaya kepemimpinan transformasional. Ketika pemimpin bisa

meningkatkan motivasi kerja karyawannya maka ini akan dapat pula mempengaruhi kinerja karyawan tersebut kearah yang lebih baik lagi dari yang sebelumnya (Kurniawan et al., 2020).

KESIMPULAN

Penelitian ini membuat beberapa kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu: 1) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; 3) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja; 4) Kepuasan kerja pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja; 5) Motivasi kerja pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja; 6) Kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi penuh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai; dan 7) Motivasi kerja dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Batanghari. Namun motivasi kerja kurang berperan penuh dalam memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

REFERENSI

- Anwar Prabu, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. In Remaja Rosdakarya.
- Avkiran, N., & Ringle, C. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Recent Advances in Banking and Finance. In *Handbook of Market Research*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71691-6>
- Bana, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam), Kota Kendari).pdf. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1).
- Edy Sutrisno. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Kencana*.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Andi*.
- Gupron, G. (2022). Literature Review Factors Affecting Professional Organizations Leadership, Organizational Communication, Work Motivation and Performance. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 25-35.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. In *California: Sage*.
- Hasibuan, M. (2016). *Human Resource Management*. Bumi Aksara.
- Havidz, H. B. H., & Yandi, A. (2020). Determination Of Organizational Commitment: Perceived Organizational Support, Communication, And Leadership Styles (A Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(3), 430-454.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. In 1.
- Kurniawan, A. R., Martini, N. N. P., & Herlambang, T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA*, 6(1). <https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3540>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. PT. Andi: Yogyakarta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management = manajemen sumber daya manusia*. In *Salemba Empat*.
- Prasetya, P. W. Y., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan

- Transformasional Terhadap Intention To Quit Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p06>
- Prayudi, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai). *Jurnal Manajemen*, 6(2).
- Putra, I. M. A., & Surya, I. B. K. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Toyota Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p01>
- Putra Widyatmika, I. D. G. A., & Riana, I. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(10). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i10.p04>
- Robbins, S., & Timothy A, J. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Satriowati, E., Paramita, 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*, 2(2).
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja. In *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*.
- Siagian, S. P. (2019). Fungsi-Fungsi Manajemen. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Singarimbun, M., & Efendi, S. (1989). Metode Penelitian Survei. In *LP3ES*.
- Sujana, N. P. A. S. P., & Ardana, I. K. (2020). Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p05>
- Umar, H. (2014). Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. *Jakarta:Rajawali Pers 2014*.
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2). <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126>
- Yandi, A. (2022). Literature Review Analysis of the Effect of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment on Employee Productivity. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 12-24.
- Yukl, G. (2013). Leading Change and Innovation. *Leadership in Organizations*.