

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN *TRANSFORMASIONAL* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD) KOTA JAMBI**

**Ahmad Deddy**

Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi  
Email : ahmadeddy16@gmail.com

### ***Abstrak***

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. Alat Analisis yang digunakan adalah analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan hasil penelitian bahwa hasil uji R-Square menyebutkan bahwa nilai R-square sebesar 84,60 variabel kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebesar 0,6 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai termasuk kategori baik. Sedangkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja termasuk kategori lemah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.*

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja*

### ***Abstract***

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of transformational leadership on employee performance through job satisfaction at the Regional Tax and Retribution Management Agency (BPPRD) Jambi City. The analysis tool used is the PLS analysis. The results showed that the results of the R-Square test stated that the R-square value was 84.60 for employee performance variables and job satisfaction was 0.6 percent. This shows that the influence of transformational leadership on employee performance is in the good category. Meanwhile, transformational leadership on job satisfaction is categorized as weak. Based on the results of the study, transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, while transformational leadership has no significant positive effect on job satisfaction and job satisfaction has no significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction*

## **1. PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) saat ini menjadi topik pembicaraan yang mendapatkan perhatian lebih. Dimana pada hakikatnya MSDM merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personal dengan tujuan organisasi, agar setiap individu mampu memuaskan kebutuhannya sendiri walaupun bekerja untuk tujuan organisasi. Selain itu pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang semakin penting. Meskipun kita berada atau sedang menuju masyarakat yang beroientasi kerja.

Peran pemimpin dapat mempengaruhi, moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja. Dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam

mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan. Pemimpin betul-betul dituntut dapat menggerakkan dan mempengaruhi bawahan agar memiliki kesiapan baik daya saing maupun kompetensi kompetitif agar mampu menjadikan organisasinya menjadi pelaku atau subjek bukan menjadi objek pada era globalisasi.

Menurut Voon, Ngui, & Ayob (2012), bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung seorang pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas. Oleh karena itu, sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki karakteristik, dan salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kinerja (Performance ) menjadi tolak ukur dalam penilaian prestasi suatu pekerjaan, hal tersebut sudah menjadi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu mempunyai standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui kinerja yang terukur pegawai diharapkan dapat menunjukkan kontribusi membangun yang profesional secara nyata nyata ditengah masyarakat guna meningkatkan pelayanan publik dan pada akhirnya bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Sutrisno (2010.170).

Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawainya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan meningkat. Kinerja yang unggul akan didapati oleh motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudkannya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diacapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikannya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahan mereka untuk meningkatkan kesadaran pentingnya hasil kerja, memprioritaskan signifikansi kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan signifikan yang membawa dampak pada kinerja karyawan. Thamrin (2012).

Menurut Wicaksono, (2014). Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin dalam memimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan yang dipimpinya. Selain itu juga kepemimpinan transformasional juga bisa mempengaruhi kinerja pegawai melalui *kepuasan kerja* dimana para pegawai memiliki motivasi tinggi untuk bekerja yang berasal dari dalam diri (motivasi).

Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuat pegawai menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja, dan

pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Karyawan yang tidak puas cenderung menghindari dari tugas dan tanggung jawab, yang akan mengganggu proses pencapaian tujuan organisasi

Berdasarkan hasil riset Caugemi dan Claypool yang dikutip oleh As'ad (2011), menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah penghargaan, pujian, prestasi, dan kenaikan jabatan, sedangkan faktor-kebijaksanaan perusahaan, dan gaji.

Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor, H (2012) menyatakan idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration yang dikembangkan oleh Bass dianggap faktor paling penting terhadap kepuasan kerja. Tuna & Çatir, O. (2011) kepemimpinan transformasional menumbuhkan komitmen dan loyalitas dalam organisasi, karena ada hubungan yang sangat kuat antara normative Commitment dengan individualized consideration bagi karyawan, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menentukan komitmen organisasional karyawan.

Yucel (2012) menyatakan fakta bahwa kepuasan berdampak pada affective commitment, commitment dan normative commitment. Menurut Vonn (2011) Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Pareke, (2013) bahwa pemimpin yang menerapkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (supervision). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kepemimpinan melibatkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya dalam situasi tertentu. Pemimpin dalam situasi tertentu harus mampu untuk memotivasi individu dengan menggunakan suatu gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai pada kantor BPPRD telah mempunyai target yang jelas, SOP yang harus di patuhi oleh semua pegawai sehingga gaya kepemimpinan transformasional lebih sesuai untuk dipergunakan. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan perubahan di dalam setiap individu karyawan sehingga mereka dapat bekerja melampaui minat individu masing-masing, serta meningkatkan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Badan pengelola pajak dan retribusi daerah kota jambi merupakan salah satu satuan kerja perangkat daerah di lingkup pemerintah kota jambi yang dibentuk berdasarkan peraturan daerah kota jambi nomor 14 tahun 2016. Tentang kedudukan, susunan, organisasi tugas dan fungsi serta tata kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi daerah (BPPRD).

Pajak daerah dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah. Untuk diketahui Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi daerah (BPPRD) saat ini mengelola 11 jenis pajak. Adapun pajak daerah seperti : *Pajak Hotel, Restoran, Hiburan, Reklame, Penerangan Jalan, Pajak mineral bukan logam batuan, Parkir, Air Tanah, Sarang burung wallyet, Pajak bumi dan bangunan (PBB), serta Bea perolehan hak atas tanah bangunan (BPHTB)*. Sementara itu retribusi daerah menjadi tiga golongan, yaitu *retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, retribusi perizinan tertentu*.

Permasalahan - permasalahan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) yang menjadi dasar Kinerja Pegawai tentang upaya meningkatkan Pajak. Terutama Pada *Sub Bidang Penagihan dan Keberatan* yang terus berupaya dalam

meningkatkan kinerja. Perlu adanya pimpinan membuat gebrakan seperti sosialisasi kepada masyarakat mengenai pentingnya dan manfaat pajak. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, Membuat keberlangsungan perkembangan kota jambi menjadi lamban, tentunya dalam Pembangunan, Pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan masyarakat itu sendiri.

Pencapaian realisasi target pajak dalam 2 tahun terakhir, secara keseluruhan jenis penerimaan pajak hampir semuanya mencapai target yang ditetapkan setiap tahunnya. Tetapi ada jenis pajak yang membuat perhatian Terutama pajak hotel, dan reklame, karena di tahun 2017 Pajak Hotel dan Reklame tidaklah begitu signifikan atau tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Di tahun 2017 pada pajak hotel sendiri ditargetkan sebesar 11.800.000.000 dan hanya terrealisasi sebesar 10.067.000.681. (85.31 %). Dan untuk pajak Reklame, target yang ditetapkan pada tahun 2017 sebesar 10.200.000.000 dan hanya terrealisasi sebesar 9.803.137.274 (96.11 %). Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada sub bidang penagihan dan keberatan belum maksimal, karena potensi pajak yang begitu besar, perlu adanya motivasi pegawai untuk lebih bekerja lebih keras dalam hal penagihan pajak, agar potensi pajak tersebut dapat menjadi produktif dalam meningkatnya pendapatan asli daerah (PAD).

Dalam hal ini tentunya tidak terlepas dari perananan Kepala BPPRD yang menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional. dan ini bisa dilihat dari pencapaian target pajak di tahun 2018. khususnya pada sector pajak Hotel dan Reklame yang begitu signifikan meningkat. Pada tahun 2018 pajak hotel sendiri di targetkan sebesar 11.000.000.000 dan terrealisasi sebesar 12.802.676.954 ( 116.39%). Dan pajak reklame sendiri ditergetkan sebesar 10.000.000.000 dan terrealisasi sebesar 11.091.308.425 (110.91%) dan ini menunjukkan adanya peningkatan pada kinerja pegawai dalam berupaya meningkatkan pencapaian target Pendapatan asli daerah (PAD). Kepala BPPRD terus berinovasi dan membuat suatu upaya agar tercapainya target dan terus memberikan semangat dan motivasi bagi para pegawai, seperti bonus dan insentif. Ini menjadikan para pegawai terus bersemangat bekerja dalam meningkatkan Pajak (PAD) dan menjadi kepuasan tersendiri bagi para pegawai.

Berdasarkan kepuasan kerja pegawai Kantor BPPRD Kota Jambi berdasarkan penelitian pendahuluan pegawai sangat setuju dengan pekerjaan yang dimilikinya saat ini, sementara pada pernyataan tentang insentif yang diberikan pimpinan atas hasil kerja , responden menjawab sangat tidak setuju, hal ini sesuai dengan informasi yang didapat dilapangan bahwa dengan tupoksi yang diberikan dan target capaian melebihi dari yang ditentukan, pegawai merasa tidak sesuai. Begitu juga dengan promosi yang terjadi, terdapat pegawai yang mendapat kesempatan promosi namun tidak sesuai dengan latar belakang yang dimiliki, sementara terdapat pegawai dengan dedikasi tinggi namun ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai. Selanjutnya perlakuan yang adil, pegawai merasa bahwa pekerjaan yang diberikan hanya pada orang-orang yang sudah biasa mengerjakan dan menghasilkan output pekerjaan sesuai target, sehingga pegawai yang tidak dibebankan pekerjaan menjadi suatu kelaziman, yang mau bekerja terus diberdayakan, pegawai yang selalu menolak kerja atau tidak bisa menghasilkan kerja yang sesuai target dibiarkan saja. Berdasarkan observasi awal dapat disimpulkan sementara pemimpin memiliki tingkat partisipasi tinggi dalam mengelola bawahan, namun timbal balik yang didapat tidak sesuai.

Pimpinan instansi yang selalu memberikan dan memotivasi bagi pegawai, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, senyamannya memberi dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan instansi, hal ini juga

akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat turnover pegawai yang akan memiliki rasa kepuasan dalam bekerja dan nyaman pada instansi.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi.

## **2. METODE PENELITIAN**

Populasi merupakan jumlah dari keseluruhan objek atau subjek di dalamnya mempunyai karakteristik dan kualitas sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan oleh peneliti agar dapat diteliti kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono,2015). Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi berjumlah 45 yang keseluruhan merupakan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Tidak Tetap (PTT)

Penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yaitu penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (sugiyono, 2014).

Lokasi penelitian dilakukan pada kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi, Sedangkan Objek Penelitian akan dilakukan pada seluruh pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi.

### **Teknik Analisi Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Analisis Kuantitatif adalah pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil. Untuk mengukur secara kuantitatif pengaruh langsung variabel independent terhadap variabel indenpenden melalui variabel mediasi digunakan alat analisis Structual Equation Model (SEM) Software yang digunakan dalam penelitian ini adalah Smart PLS 3.0.

Solihin dan Ratmono (2013) menyebutkan, SEM berbasis komponen dengan menggunakan PLS dipilih sebagai alat analisis pada penelitian karena SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, SEM PLS juga dapat menganalisis model pengukuran reflektif dan formatif serta variable laten dengan satu indikator tanpa menimbulkan masalah SEM-PLS banyak dipakai untuk analisis kausal-prediktif (*causal-predictive analisis*) dan rumit merupakan teknik yang sesuai untuk digunakan dalam aplikasi prediksi dan pengembangan teori seperti pada penelitian ini. PLS tidak membutuhkan banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi secara normal multivariate dan jumlah sampel tidak harus besar.

Ghozali dan Latan (2015) menyebutkan model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *irner model*. Evaluasi model pengukuran atau otler model dlakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dilakukan reflektif *convergent validity* dan *discriminat* dan indikator pembetuk konstruk laten dan *composite* rellibility serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan evaluasi model atau irner model untuk memprediksi hubungan antar variabel laten.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Keterangan hasil kuesioner tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa skor tertinggi yaitu pada pernyataan pertama tentang “Pimpinan saya mendapatkan kepercayaan dari bawahannya untuk menjadi pimpinan” dan “Pimpinan saya dikagumi

oleh bawahannya” dengan skor 210 atau rata-rata sebesar 4,67 dengan kategori sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa pimpinan di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi mendapat kepercayaan dari bawahannya dan dikagumi kepemimpinannya. Sedangkan skor terendah yaitu pada pernyataan tentang “Pimpinan selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan” dan “Pimpinan selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai” dengan skor 175 atau rata-rata sebesar 3,89 dengan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai menganggap pimpinan jarang memberikan inspirasi dan inovasi suatu hal yang baru untuk meningkatkan kinerja.

Keterangan hasil kuesioner tentang kinerja pegawai menunjukkan bahwa skor tertinggi yaitu pada pernyataan pertama tentang “Pegawai bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan” dan “Kinerja pegawai sering capai target” dengan skor 210 atau rata-rata sebesar 4,67 dengan kategori sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa pegawai dapat bekerja sesuai prosedur dan mampu mencapai target kinerja. Sedangkan skor terendah yaitu pada pernyataan tentang “Pegawai dapat mengerjakan tugas dalam jumlah yang banyak” dengan skor 183 atau rata-rata sebesar 4,07 dengan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai tidak sanggup mengerjakan tugas yang banyak yang diberikan kepadanya.

Keterangan hasil kuesioner tentang kepuasan kerja menunjukkan bahwa skor tertinggi yaitu pada pernyataan pertama tentang “Pegawai memegang teguh sumpah jabatan” dengan skor maksimal yaitu 225 atau rata-rata sebesar 5 dengan kategori sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa pegawai sangat bertanggung jawab atas sumpah jabatannya. Sedangkan skor terendah yaitu pada pernyataan tentang “Pegawai datang ke kantor tepat waktu” dengan skor 177 atau rata-rata sebesar 3,93 dengan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai jarang hadir ke kantor tepat waktu.

### **Estimasi**

Nilai estimasi koefisien jalur antara konstruk harus memiliki nilai yang signifikan. Signifikansi hubungan dapat diperoleh dengan prosedur Bootstapping, Nilai yang dihasilkan berupa nilai P-Values yang kemudian dibandingkan dengan alpha 5%. Apabila nilai probabilita lebih kecil dari 0,05 pada taraf signifikansi.

*Tabel 1. Result for Inner Weights*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic ((O/STDEV))	P Values
X > Y	0,917	0,916	0,027	34,575	0,000
X > Z	0,077	0,088	0,170	0,451	0,752
Z > Y	0,030	0,024	0,052	0,581	0,562

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,917, Nilai P Values sebesar 0,000 yang berarti  $< 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,077, Nilai

P Values sebesar 0,752 yang berarti  $> 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,030, Nilai P Values sebesar 0,562 yang berarti  $> 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Uji *Convergent Validity*

Ghozali (2015), *convergent validity* dari measurement model dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score item*/indikator dengan score kontruknya. Korelasi tersebut yang dikenal dengan istilah loading factor (*outer loading*). Indikator dianggap reliabel Jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70. *Uji Convergent Validity* dilakukan untuk mengetahui validitas dari indikator yang digunakan. Indikator dinyatakan valid dengan nilai *weights or loadings factor* berkisar di atas 0,70. *Uji weights or loadings factor* masing – masing variabel dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 2. Outer Loadings Indikator ke Dimensi

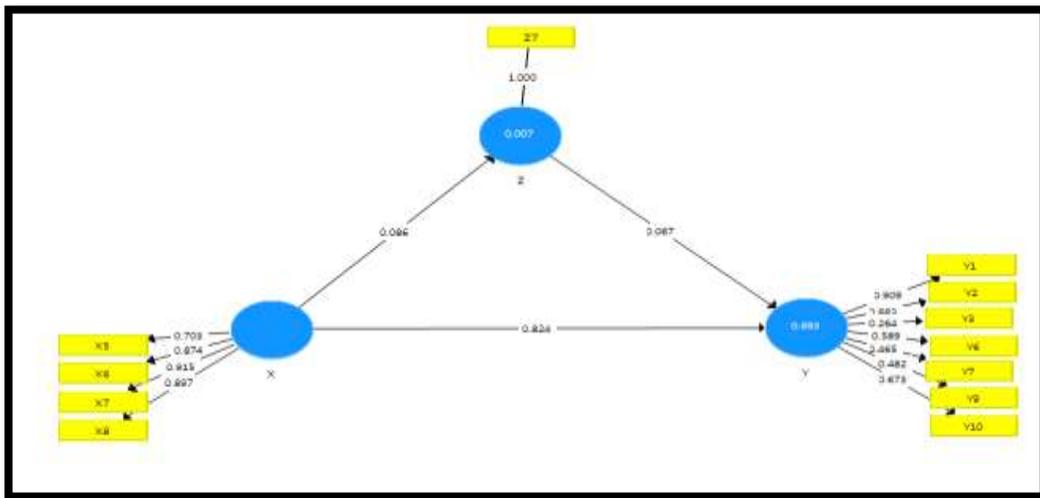
Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional		
X1	-0,095	Tidak Valid
X2	0,281	Tidak Valid
X3	0,154	Tidak Valid
X4	0,115	Tidak Valid
X5	0,747	Valid
X6	0,868	Valid
X7	0,911	Valid
X8	0,921	Valid
Kinerja Pegawai		
Y1	0,846	Valid
Y2	0,79	Valid
Y3	0,791	Valid
Y4	0,364	Tidak Valid
Y5	-0,394	Tidak Valid
Y6	0,713	Valid
Y7	0,712	Valid
Y8	0,59	Tidak Valid
Y9	0,73	Valid
Y10	0,702	Valid
Kepuasan Kerja		
Z1	-0,293	Tidak Valid
Z2	-0,173	Tidak Valid
Z3	-0,151	Tidak Valid
Z4	-0,346	Tidak Valid
Z5	0,177	Tidak Valid
Z6	0,353	Tidak Valid
Z7	0,774	Valid
Z8	0,387	Tidak Valid
Z9	0,467	Tidak Valid
Z10	-0,557	Tidak Valid

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Ghozali (2015), *comvergent validity* dari measurement model dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score item*/indikator dengan *score kontruknya*.

Korelasi tersebut yang dikenal dengan istilah loading factor (outer loading) Indikator dianggap reliabel Jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70.

Berdasarkan panduan yang disampaikan oleh Ghozali (2015), maka pada gambar 5.3 dan tabel 5.8, terlihat bahwa pada indikator pada variabel kepemimpinan transformasional terdapat indikator nilai outer loading dibawah 0,7 yaitu X1, X2, X3 dan X4. Kemudian untuk variabel kinerja pegawai terdapat Y4, Y5 dan Y8. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja terdapat Z1, Z2,Z3, Z4, Z5, Z6, Z8, Z9, Z10. Iikator yang memiliki loading factor dibawah 0,7 selanjutnya akan didrop (dikeiuarkan) dari model penelitian Oleh karena itu indikator dari masing - masing variabel dalam penelitian ini terdiri dari indikator-indikator yang memiliki loading Factor diatas 0,7. Berikut merupakan gambar model yang sudah dikalkulasi ulang.



Gambar 1. Outer Loadings Setelah Dikalkulasi Ulang

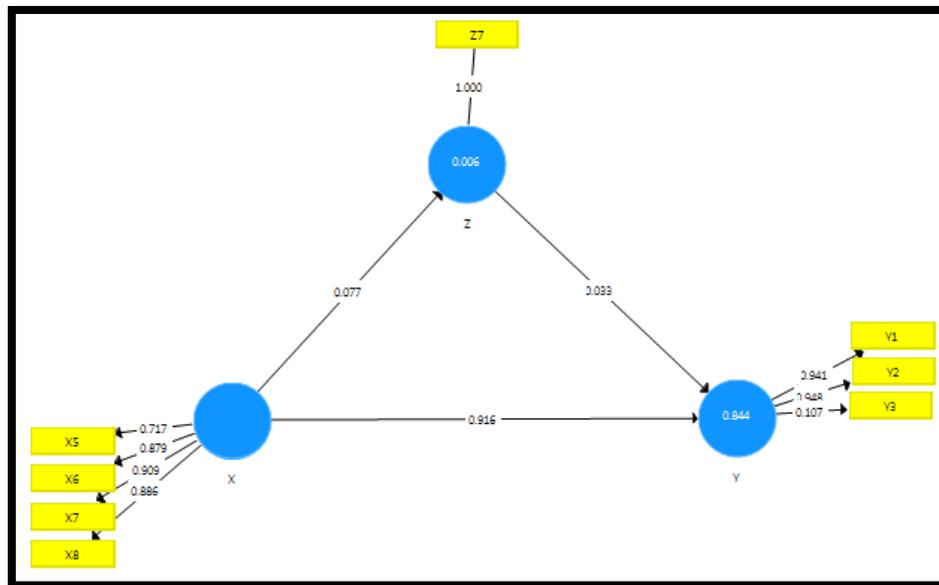
Gambar 1 menunjukkan terdapat beberapa indikator yang didrop dari model sehingga hanya tersisa indikator yang nilainya valid. Berikut merupakan tabel outer loading hasil kalkulasi ulang untuk outer model (Measurement Model):

Tabel 3. Outer Loadings Setelah Dikalkulasi Ulang

Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional		
X5	0,703	Valid
X6	0,874	Valid
X7	0,915	Valid
X8	0,897	Valid
Kinerja Pegawai		
Y1	0,909	Valid
Y2	0,773	Valid
Y3	0,883	Valid
Y6	0,264	Tidak Valid
Y7	0,589	Tidak Valid
Y9	0,465	Tidak Valid
Y10	0,482	Tidak Valid
Kepuasan Kerja		
Z7	1	Valid

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Outer model setelah dikalkulasi ulang sebagaimana pada tabel 5.8 tersebut menunjukkan bahwa terdapat loading factor memiliki nilai dibawah 0,70, sehingga konstruk untuk variabel ada yang dieliminasi dari model.



Gambar 2. Outer Loadings Setelah Dikalkulasi Ulang Kedua

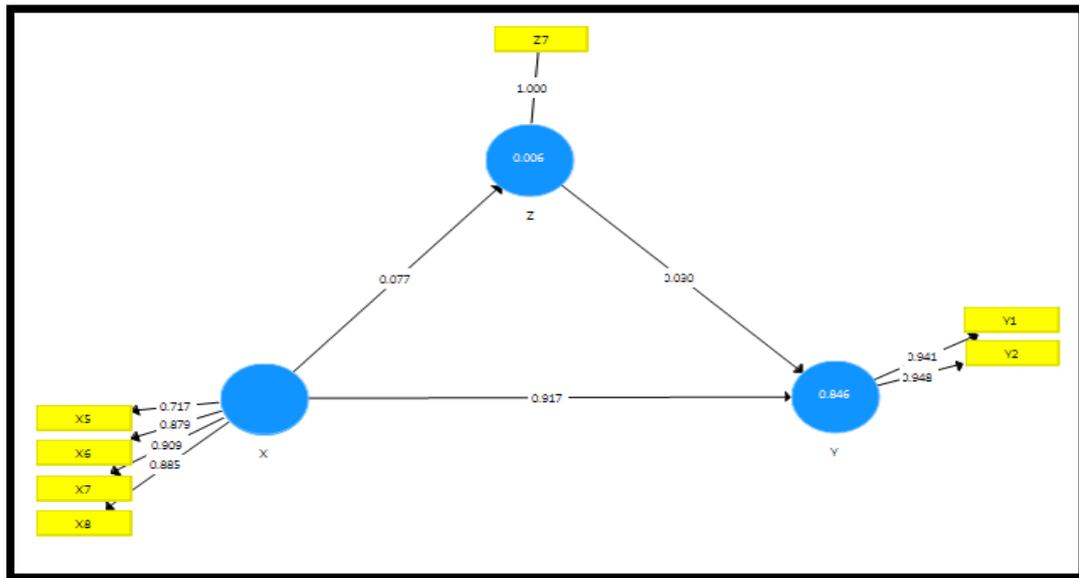
Gambar 2 menunjukkan terdapat beberapa indikator yang didrop dari model sehingga hanya tersisa indikator yang nilainya valid. Berikut merupakan tabel outer loading hasil kalkulasi ulang untuk outer model (Measurement Model):

Tabel 4. Outer Loadings Setelah Dikalkulasi Ulang

Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional		
X5	0,717	Valid
X6	0,879	Valid
X7	0,909	Valid
X8	0,886	Valid
Kinerja Pegawai		
Y1	0,941	Valid
Y2	0,948	Valid
Y3	0,107	Tidak Valid
Kepuasan Kerja		
Z7	1,000	Valid

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Outer model setelah dikalkulasi ulang sebagaimana pada tabel 5 tersebut menunjukkan bahwa terdapat loading factor memiliki nilai dibawah 0,70, sehingga konstruk untuk variabel ada yang dieliminasi dari model.



Gambar 3. Outer Loadings Setelah Dikalkulasi Ulang Ketiga

Gambar 3 menunjukkan terdapat beberapa indikator yang didrop dari model sehingga hanya tersisa indikator yang nilainya valid. Berikut merupakan tabel outer loading hasil kalkulasi ulang untuk outer model (Measurement Model):

Tabel 5.6 Outer Loadings Setelah Dikalkulasi Ulang

Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional		
X5	0,717	Valid
X6	0,879	Valid
X7	0,909	Valid
X8	0,885	Valid
Kinerja Pegawai		
Y1	0,941	Valid
Y2	0,948	Valid
Kepuasan Kerja		
Z7	1,000	Valid

Outer model setelah dikalkulasi ulang sebagaimana pada tabel 6 tersebut menunjukkan bahwa semua loading factor memiliki nilai diatas 0,70, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model

### Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight. Tabel 5.13 memberikan output estimasi untuk pengujian model structural.

Tabel 6. *Result for Inner weights*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
X > Y	0,917	0,916	0,027	34,575	0,000
X > Z	0,077	0,088	0,170	0,451	0,752
Z > Y	0,030	0,024	0,052	0,581	0,562

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2021

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode Bootstrap terhadap sampel. Pengujian dengan bootstrap juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,917, Nilai P Values sebesar 0,000 yang berarti  $< 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,077, Nilai P Values sebesar 0,752 yang berarti  $> 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,030, Nilai P Values sebesar 0,562 yang berarti  $> 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima.

Pembahasan

#### **Gambaran tentang Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi menunjukkan bahwa pegawai mengatakan bahwa pimpinannya atau dengan jabatan kepala dinas telah mendapatkan kepercayaan dari bawahannya untuk menjadi pimpinan dan dikagumi kepemimpinannya. Namun pimpinan tidak sering atau tidak selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan

serta tidak selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kemudian untuk kinerja pegawai menunjukkan bahwa pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan kinerja pegawai sering capai target. Namun terdapat beberapa pegawai tidak sanggup mengerjakan tugas yang banyak yang diberikan kepadanya. Kemudian kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai sangat bertanggung jawab atas sumpah jabatannya. Namun Terdapat beberapa pegawai jarang hadir ke kantor tepat waktu.

#### **Hasil Uji Hipotesis Antara Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Almer Rasyid (2013), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil ini sependapat Pembudi (2016) yang mengatakan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Peran pemimpin dalam menciptakan kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan karena dukungan kerja dari pimpinan dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Hasil ini juga sependapat dengan teori Mahmudi (2010), yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin akan memberikan dorongan, semangat, arahan serta dukungan secara penuh kepada bawahannya guna meningkatkan kinerja karyawan.

Berpengaruhnya kepemimpinan transformasional dikarenakan kepemimpinan merupakan proses kegiatan mempengaruhi, menyakinkan, mendorong, dan menggerakkan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan sesuai kesadaran yang muncul dalam dirinya tanpa ada paksaan dalam melaksanakannya, sehingga tercapai hasil yang maksimal. Kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin bersifat tegas, jujur, demokratis, fleksibel, rasionalitas dan obyektif terhadap karyawan. Sedangkan dalam penelitian ini pimpinan mendapatkan kepercayaan dan dikagumi oleh pegawainya. Sehingga kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan akan berdampak terhadap kinerja pegawai.

#### **Hasil Uji Hipotesis Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitri (2018) yang mengatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaan sehingga dapat meningkatkan performa kinerja individu. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2017) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asri Motor. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan, maka kinerja akan semakin meningkat secara nyata.

Tidak berpengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dikarenakan beberapa pegawai tidak menunjukkan kepuasan kerja akibat mendapatkan pekerjaan yang banyak sehingga kenyamanan dalam bekerja menurun.

#### **Hasil Uji Hipotesis Antara Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa

secara tidak langsung kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprpta dan Sintaasih (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini juga tidak sependapat dengan Vonn (2011) Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Pareke, (2013) bahwa pemimpin yang menerapkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (supervision). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kemudian hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2017) yang mengatakan hasil analisis Partial Least Square menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asri Motor. Semakin baik kepemimpinan di PT. Asri Motor, maka kepuasan kerja dari karyawan akan semakin meningkat. Secara umum gaya kepemimpinan di PT. Asri Motor dinilai baik oleh karyawannya, sehingga hal ini dapat menunjang kepuasan karyawan PT. Asri Motor.

Tidak berpengaruhnya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja dikarenakan terdapat beberapa pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya, walaupun memiliki pemimpin yang dikagumi namun tidak berdampak terhadap kepuasan kerja. Tidak puasnya pegawai dalam pekerjaannya karena pimpinan terlihat jarang memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, sehingga kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4. SIMPULAN DAN SARAN**

##### **Simpulan**

1. Berdasarkan hasil uji R-Square menyebutkan bahwa nilai R-square sebesar 84,60 variabel kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebesar 0,6 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai termasuk kategori baik.
2. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja termasuk kategori lemah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

##### **Saran**

Dinas hendaknya memperhatikan kualitas Kepemimpinan di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai untuk menghadapi target kinerja. Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi harus menempatkan pegawai terbaik berdasarkan kompetensi untuk memimpin di bidang-bidang yang ada sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian ini, kepemimpinan adalah satu-satunya hal yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagi penelitian selanjutnya hendaknya dapat menguji pengaruh-pengaruh variable lain terhadap kinerja pegawai seperti rekrutmen pegawai dan pelatihan.

Dalam penelitian ini, pegawai yang mengalami kepuasan kerja tidak meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri dikarenakan kemampuan pegawai kurang baik sejak rekrutmen

dan pelatihan sangat minim. Bagi penelitian selanjutnya hendaknya dapat menguji pengaruh – pengaruh variable lain terhadap kepuasan kerja seperti lingkungan kerja dan iklim organisasi. Perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja sebagai bentuk tanggung jawab moral perusahaan terhadap pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2015. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Avolio, B.J., Bass, B.M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp. 188-21
- Avolio, B.M., Bass, & Jung, D.I. 2011. Replicated confirmatory factor analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire. Binghamton, NY : Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- AA Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda
- Bass, B.M. 2010. *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to share The Vision*. Organizational Dynamics.
- Bass, B.M. 2011. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press.
- Bushra, Fatimah, Usman Ahmad, and Asvir Naved “Effect of Transformational leadership on employee’ Job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)”. *International Journal of Business and Social Science* 2.18 (2013).
- Dessler, Gary. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djamarah. 2012. *Teori Motivasi*, edisi 2 Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Edison, Emron, dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesatu April 2016. Bandung: Alfabeta
- Mangkunegara. 2014, *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Michael Armstrong 2011. *Performance management Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page: London and Philadelphia.
- Mondiani Tria. (2014). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang”. *Jurnal Admisitrasi Bisnis*. Vol. 1, No. 1
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma’amor, H. (2012). Relationship Between Transformational Leadership and Employees’ Job Satisfaction Among the Academic Staff. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 65, 885–890.
- Pareke, F, Js., 2004, *Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
- Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan Transformasional pada kerja karyawan. Studi kasus Radio Pambors Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Teori dan Praktek Kepemimpinan* Jakarta : Rineka Cipta.
- Robins, P. Stephen & Judge, Timothy A 2017, *Organizational Behavior*, Edisi 13, Jilid 1. Salemba Empat Jakarta.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A., & Çatir, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: The case of turkey's hospitality industry. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76(3), 10-25,2

- Ulum, Miftahul, I, Made Tirta, Dian Anggreani. "Analisis Structural Equation Modeling Sampel Kecil dengan Pendekatan Partial Least Square (PLS)."
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. 2011. The influence of leadership styles on employee job satisfaction in public sector organization Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2 (1),pp: 24-32.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pusaka Pelajar.
- Sondang P Siagian. 2015 *kiat Meningkatkan Produktifitas Kinerja*. Jakarta :RinekaCipta, 2011
- Yucel, I. 2012. Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20),pp:44-58.