

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI
PELAKSANA PENYEDIAAN PERUMAHAN SUMATERA IV
SATKER PENYEDIAAN PERUMAHAN JAMBI DAN BENGKULU**

Tambat Yulis

Kepala Balai P2P Sumatera IV Jambi Bengkulu

Email : tambatyulis2000@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai melalui disiplin kerja di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu. Alat Analisis yang digunakan adalah analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu.

Kata Kunci : *Implementasi Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja.*

Abstract

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of Transformational Leadership on employee performance through work discipline at the Sumatra IV Housing Provision Agency for Jambi and Bengkulu Housing Provision Work Units. The analytical tool used is PLS analysis. The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on the performance of employees at the Sumatra IV Housing Implementation Center for the Jambi and Bengkulu Housing Provision Work Units, work discipline has no significant effect on the performance of the employees at the Sumatra IV Housing Provision Center for the Jambi and Bengkulu Housing Provision Work Units, Transformational leadership has a significant effect on employee work discipline at the Sumatra IV Housing Provision Center for the Jambi and Bengkulu Housing Provision Work Unit and transformational leadership has no significant effect on employee performance with work discipline as an employee intervening variable at the Sumatra IV Housing Provision Work Unit Implementation Unit for Jambi and Bengkulu Housing Provision.

Keywords: *Implementation of Transformational Leadership, Employee Performance, Work Discipline.*

1. Pendahuluan

Salah satu gaya kepemimpinan yang mengedepankan pentingnya pemimpin untuk memotivasi visi dan lingkungan bagi karyawan untuk mencapai melebihi harapannya

(Bass, 2011) adalah gaya kepemimpinan transformasional. 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. Dengan kepemimpinan ini, menurut Yukl (2015), dia menegaskan bahwa pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka semula.

Menurut Bass (2011) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Di dalam Robbins & Coulter (2012), pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka

Menurut Yukl (2015) gaya kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri yaitu menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik, menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya, bertindak secara optimis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, menggunakan tindakan dramatis dan simbiolis untuk menekan nilai-nilai penting, memimpin dengan memberikan contoh dan memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Sedangkan ciri-ciri gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. Bass (2011) menegaskan pentingnya gaya transformasional bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut lebih dari sekedar transaksional, sehingga dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

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 disiplin 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.

Terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan atasan dengan disiplin kerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Mahdelena, Pangestoeti dan Setiawan (2015) terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai. Pada penelitian yang dilakukan Ariani (2015) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pada gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan dengan tingkat pengaruh rendah. Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan juga terjadi pada penelitian Widodo (2018). Penelitian Mardiana (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan sedang

Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor, H (2012) menyatakan *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* yang artinya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, pertimbangan individual

yang dikembangkan oleh Bass dianggap faktor paling penting terhadap disiplin 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 paing efektif dalam menentukan komitmen organisasional karyawan.

Maka dari itu, pemimpin memiliki kemampuan dalam menerapkan perilaku atau gaya kepimpinan yang sesuai dan dapat menjawab tantangan pada era globalisasi. Pemimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan trasnformasional (transformational leadership) dipandang mampu menjawab tantangan era globalisasi. Dengan kepimpinan transformasional, pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mengubah lingkungan kerja, memiliki semangat dan motivasi, memiliki pola dan nilai-nilai kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Disiplin kerja merupakan perilaku seseorang sesuai dengan peraturan, prosedur keija yang ada. Menurut Siagian (2008) disiplin sendiri merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat berpengaruh terhadap kineija karyawan, oleh karena itu disiplin harus diterapkan karyawan saat bekerja yang mana nantinya disiplin bermanfaat untuk mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang 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 Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu 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.

Pimpinan instansi yang selalu memberikan dan memotivasi bagi pegawai, sehingga tercapainya disiplin dalam bekerja, senyamannya memberi dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan instansi.

Tabel 1
Gaya Kepemimpinan Trasnformasional
Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan
Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR

| No | Pernyataan | SS | S | RG | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1 | Pemimpin memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. | 8 | 2 | - | - | - |
| 2 | Pemimpin berupaya memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan | 8 | 2 | - | - | - |
| 3 | Pemimpin mendorong bawahannya agar inovatif dan kreatif dalam menghadapi masalah-masalah yang ada | 8 | 2 | - | - | - |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 4 | Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan para bawahan dalam penyelesaian tugas-tugasnya | 7 | 2 | 1 | - | - |
|---|--|---|---|---|---|---|

Sumber : Wawancara, 2021

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa hasil wawancara menunjukkan pemimpin atau Kepala Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR memiliki kepemimpinan transformasional yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan tanggapan responden dengan rata-rata jawaban sangat setuju terhadap pernyataan diatas. Hanya saja ada 1 orang yang ragu akan pernyataan pada poin nomor 4. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat keraguan pegawai atas pimpinannya dan ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerjayang dimiliki pegawai.

Pencapaian kinerja pegawai pada Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR yang diukur berdasarkan indikator Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan dinilai dari Kementerian PUPR selama tahun 2018 sampai tahun 2020 mengalami penurunan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2
Kinerja Pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR Berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Tahun 2018-2020

| No | Tahun | Jumlah Pegawai (Orang) | Sasaran Kerja Pegawai (SKP) (%) |
|-----------|-------|------------------------|---------------------------------|
| 1 | 2018 | 117 | 86,51 |
| 2 | 2019 | 120 | 86,27 |
| 3 | 2020 | 120 | 86,05 |
| Rata-Rata | | | 86,28 |

Sumber : Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR, 2021

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa perkembangan Kinerja Pegawai pada Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR selama tahun 2018 sampai tahun 2020 terus mengalami penurunan setiap tahunnya, dengan rata-rata SKP sebesar 86,28 persen. Pada tahun 2018 terdapat 117 orang PNS dengan rata-rata SKP sebesar 86,51 persen. Kemudian pada tahun 2019 jumlah pegawai mengalami peningkatan menjadi 120 orang PNS dengan rata-rata SKP mengalami penurunan menjadi sebesar 86,27 persen. Selanjutnya pada tahun 2020 jumlah pegawai tetap 120 orang dan diiringi dengan penurunan rata-rata SKP kinerja pegawai menjadi sebesar 86,05 persen. Penurunan nilai SKP yang terjadi setiap tahunnya dalam 3 tahun terakhir menjadi suatu permasalahan yang harus diperbaiki oleh Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR karena menurunnya kinerja akan mengakibatkan program-program kerja yang dilaksanakan tidak mencapai target.

Penurunan Kinerja Pegawai pada Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR terjadi karena ada faktor yang mempengaruhi diantaranya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja. Untuk mengetahui sejauhmana disiplin kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Data Ketidakhadiran Pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR Tahun 2021

| Bulan | Alpa | Sakit | Izin | Total Tidak |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| Persentase | (Orang) | (Orang) | (Orang) | Hadir (Orang) |
| Januari | 0 | 12 | 6 | 18 |
| Febuari | 1 | 8 | 8 | 17 |
| Maret | 1 | 10 | 5 | 16 |
| April | 2 | 5 | 9 | 16 |
| Mei | 2 | 8 | 14 | 17 |
| Juni | 1 | 6 | 13 | 20 |
| Juli | 3 | 10 | 8 | 21 |

Sumber: Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR, November 2021

Data absen pada Tabel 3 menunjukkan jumlah ketidakhadiran pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR dilihat data dari bulan januari sampai Juli 2021 mengalami naik dan turun. Jumlah ketidakhadiran tertinggi tercatat pada bulan Juli 2021 yaitu sebanyak 21 orang. Selama 7 bulan terakhir, terdapat 10 orang yang tidak hadir dengan status alpa atau tanpa keterangan.

Tabel 4
Perkembangan Ketidakhadiran Pegawai Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR Tahun 2021

| Bulan | Alpa | Sakit | Izin | Total Tidak |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| Persentase | (Persen) | (Persen) | (Persen) | Hadir (Persen) |
| Januari | - | - | - | - |
| Febuari | 0 | -33,33 | 33,33 | -5,56 |
| Maret | 0 | 25,00 | -37,50 | -5,88 |
| April | 100 | -50,00 | 80,00 | 0,00 |
| Mei | 0 | 60,00 | 55,56 | 6,25 |
| Juni | -50 | -25,00 | -7,14 | 17,65 |
| Juli | 200 | 66,67 | -38,46 | 5,00 |
| Rata-Rata | 41,67 | 7,22 | 14,30 | 2,91 |

Sumber: Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR, November 2021

Data absen pada Tabel 4 menunjukkan persentase ketidakhadiran pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR dilihat data dari bulan januari sampai Juli 2021 dengan rata-raya perkembangan meningkat sebesar 2,91 persen. Persentase ketidakhadiran tertinggi tercatat pada bulan Juni 2021 yaitu sebanyak 17,65 persen. Tingginya jumlah ketidakhadiran menunjukkan ketidakdisiplinan salah satu pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu Kementerian PUPR Seharusnya pegawai lebih disiplin disaat masa pandemi covid 19.

2. Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin kerja yang di intervening oleh Disiplin kerja pada kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV

Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu. Metode yang dipakai dalam meneliti adalah dengan pendekatan Kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memberikan penekanan pada analisis numerik atas fenomena yang diteliti. Sehingga menjadi lebih terencana, terstruktur dan sistematis, terlihat jelas dari awal hingga akhir penelitian. Pendekatan kuantitatif ini digunakan untuk mengidentifikasi seluruh konsep yang menjadi tujuan penelitian. (Maltora, 2010). Dalam penelitian kuantitatif, peneliti berusaha menguji teori yang digunakan dengan merinci hipotesis yang spesifik lalu dilanjutkan dengan mengumpulkan data untuk mendukung atau membantah teori tersebut. Data dikumpulkan melalui bantuan penyusunan instrument khusus yang dirancang untuk menilai perilaku dan informasi tersebut dianalisis dengan menggunakan prosedur statistic dan pengujian hipotesis.

Populasi

Menurut Sugiyono (2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini adalah pegawai di kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu tahun 2020 sebanyak 120 orang.

Tabel 5
Populasi Penelitian

| No | Balai | Populasi (Orang) |
|--------------|--------------|-------------------------|
| 1 | Jambi | 68 |
| 2 | Bengkulu | 52 |
| Total | | 120 |

Sumber : Data Diolah, 2021

Sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2016), yang mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus. Berdasarkan metode penarikan sampel yang diambil adalah sampel jenuh maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 120 orang.

Teknik Analisis 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 intervening digunakan alat analisis Structural 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 *inner model*. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dilakukan reflektif *convergent validity* dan *discriminant* dan indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan evaluasi model atau *inner model* untuk memprediksi hubungan antar variabel laten.

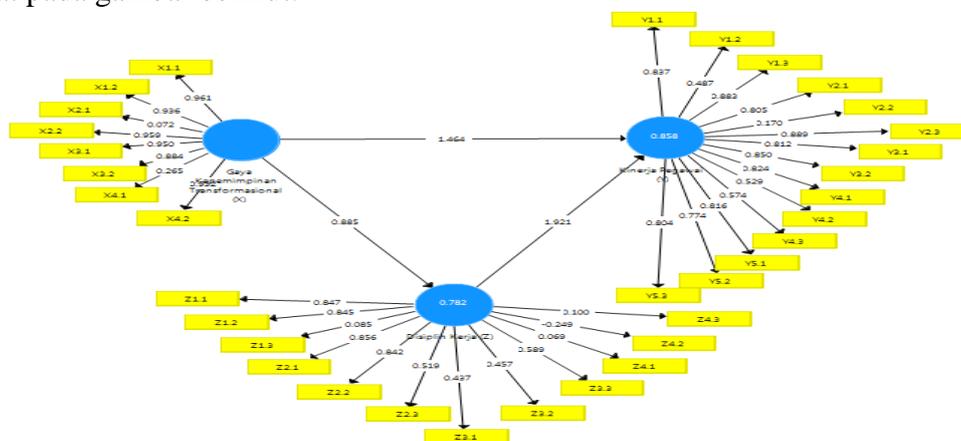
3. Hasil Dan Pembahasan

Hasil penelitian terkait implementasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu, Perancangan model pengukuran dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Model reflektif secara matematis menempatkan indikator sebagai sub-variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten, sehingga indikator-indikator tersebut bisa dikatakan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sama yaitu variabel latennya. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model reflektif.

Program Microsoft Excel digunakan untuk menginput dan menghitung data untuk masing-masing Indikator pada penelitian ini menggunakan Selanjutnya software SmartPLS versi 3 digunakan untuk melakukan penginputan dan perhitungannya untuk masing-masing indikator. Pada penelitian ini semua variabel laten dalam penelitian ini mempunyai indikator yang bersifat reflektif.

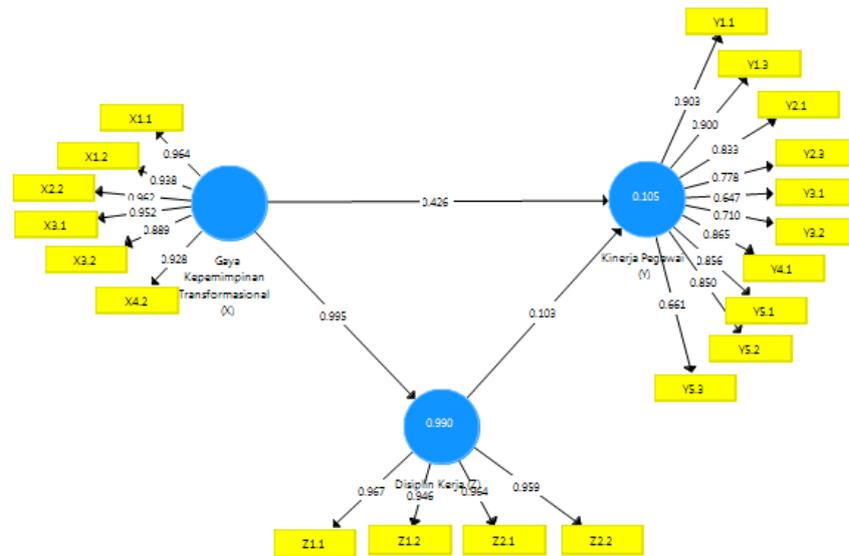
Loading Factor

Hasil perhitungan model awal penelitian dengan, menggunakan software SmartPLS 3 terlihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Hasil Perhitungan Model Awal Penelitian

Pengujian outer loadings dilakukan untuk membuktikan suatu indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain. Berdasarkan gambar 1 menunjukkan masih terdapat loading factor yang berada dibawah 0,70 yaitu pada variabel gaya kepemimpinan transformasiomal pada item X.3 dan X.7, kemudian pada variabel, kemudian pada variabel kinerja pegawai pada item Y.2, Y.5, Y.7, Y.8, Y.10, Y.11 dan Y.14 sedangkan pada variabel disiplin kerja pada item Z.3, Z.6, Z.7, Z.8, Z.9, Z.10, Z.11 dan Z.12. Kemudian loading factor diolah ulang sehingga mendapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Perhitungan Model Kedua

Gambar 2. Hasil Perhitungan Model Kedua menunjukkan indikator dianggap telah reliabel karena memiliki nilai outer loading diatas 0,70.

Uji Reliability

Uji composite reliability dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. (Wiyono, 2011) Seluruh variabel dinyatakan reliabel apabila nilai loading-nya di atas 0.70. Nilai composite reliability masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 5.5 sebagai berikut:

Tabel 6
Composite Reliability

| Variabel | Composite Reliability |
|----------|-----------------------|
| X | 0,978 |
| Y | 0,948 |
| Z | 0,979 |

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Berdasarkan tabel 6 Hasil uji *composite reliability* menunjukan bahwa nilai seluruh variabel dapat dikatakan reliabel karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,70.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model dilakukan dengan uji bootstrapping yang menghasilkan nilai koefisien determinasi R square, Q square, dan pengujian hipotesis. Hasil evaluasi inner model dijelaskan sebagai berikut.

Koefisien Determinasi R Square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 7 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.

Tabel 7
Nilai R-Square

| Variabel | R-Square |
|----------|----------|
| Y | 0,105 |
| Z | 0,990 |

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Tabel 7 menunjukkan hasil untuk nilai R-square sebesar 10,5 persen variabel Y dan Z sebesar 99 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai termasuk kategori rendah. Sedangkan Kepemimpinan Transformasional terhadap disiplin kerja termasuk kategori tinggi.

Q Square

Wiyono (2011), Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 (> 0). Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2) (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,105^2) (1 - 0,990^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,011025) (1 - 0,9801)$$

$$Q^2 = 1 - (0,988975)(0,0199)$$

$$Q^2 = 1 - 0,0196$$

$$Q^2 = 0,9804$$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,9804 tau 98,04%. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen

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 5.7 memberikan output estimasi untuk pengujian model structural:

Tabel 8
Result for Inner Weights

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistic (O/STDEV) | P Values |
|-----------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------|
| X – Y | 0,426 | 0,313 | 0,142 | 2,262 | 0,000 |
| Z – Y | 0,103 | 0,021 | 1,348 | 0,064 | 0,949 |
| X – Z | 0,995 | 0,995 | 0,001 | 978,692 | 0,000 |
| X – Z – Y | 0,086 | 0,098 | 1,065 | 0,081 | 0,936 |

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

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

Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,426. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Hipotesis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Disiplin kerja dengan Kinerja Pegawai menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,103. Nilai P Values nya adalah 0,949 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Disiplin kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,995. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,086 dengan Nilai P Values nya adalah 0,936 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berpengaruhnya Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai karena pemimpin pegawai mendapatkan kepercayaan dari bawahannya untuk menjadi pemimpin, pemimpin pegawai dikagumi oleh bawahannya, pemimpin selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, pemimpin selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemimpin suka melakukan suatu hal yang baru untuk meningkatkan kinerja dan pemimpin mendukung bawahan tentang kebutuhan kerja untuk meningkatkan kinerja. Artinya semakin bagus perhatian yang diberikan kepada pegawai maka semakin meningkat juga secara keseluruhan kinerja untuk melakukan pekerjaan yang di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu.

Hasil penelitian ini sependapat dengan Rasyid (2013), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Mahmudi (2010), yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Selanjutnya penelitian Sedena, Sumadi dan Andayani (2021) mengatakan dalam penelitiannya bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan pada LPD sekecamatan Penebel. Kemudian penelitian Widodo, Alamsyah dan Utomo (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tidak berpengaruhnya disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah beberapa pegawai masuk kerja tidak tepat waktu, beberapa pegawai tidak pulang kerja tepat waktu, beberapa pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tidak tepat waktu dan beberapa pegawai tidak menguasai peralatan kerja dengan baik. Tidak berpengaruhnya disiplin kerja terhadap kinerja pegawai karena tingginya disiplin kerja belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian I Wayan dan Ayu (2015), menyatakan bahwa kedisiplinan karyawan mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin kerja

Berdasarkan hasil pengujian PLS bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Berpengaruhnya gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja dikarenakan pemimpin pegawai mendapatkan kepercayaan dari bawahannya untuk menjadi pemimpin, pemimpin pegawai dikagumi oleh bawahannya, pemimpin selalu memberikan inspirasi kepada bawahan dalam menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, pemimpin selalu berinovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemimpin suka melakukan suatu hal yang baru untuk meningkatkan kinerja dan pemimpin mendukung bawahan tentang kebutuhan kerja untuk meningkatkan kinerja.

Hasil ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian oleh Rasyid, Arifin dan Subadi (2020) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nilawati (2021) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rosanti, A., dan Nuzulia, S (2012) yang mengatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja karena hasil kerja yang beberapa pegawai peroleh kurang baik, beberapa pegawai tidak mendapatkan manfaat dari hasil kerja yang dilakukan, beberapa pegawai jarang melakukan penataan rencana kegiatan/ rencana kerja, beberapa pegawai tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, beberapa pegawai tidak mengeluarkan kemampuan yang pegawai miliki dalam bekerja, tidak memiliki komunikasi yang baik dengan internal organisasi dan tidak memiliki komunikasi yang baik dengan eksternal organisasi.. Tidak berpengaruhnya disiplin kerja terhadap kinerja pegawai karena tingginya disiplin kerja belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu.

4. Simpulan Dan Saran

Simpulan

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu.
2. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu.
4. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu.

Saran

Gaya kepemimpinan transformasional yang diharapkan dari diri pegawai akan lebih baik lagi apabila dilaksanakan dengan pemahaman akan karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dan diberikan oleh atasan terhadap pegawai, maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik lagi. Hal ini juga didukung kontribusi yang baik dari masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional. Perlu adanya peningkatan terhadap pemahaman pegawai terkait pedoman pelaksanaan tugas (SOP) yang ada pegawai di Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Sumatera IV Satker Penyediaan Perumahan Jambi dan Bengkulu. Adanya penetapan standar kerja yang dijadikan sebagai ukuran dalam mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan serta adanya penyediaan alat dan sarana yang diperlukan sebagai faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Peneliti selanjutnya diharapkan juga untuk meningkatkan jumlah sampel yang diteliti serta mencari objek lain untuk melakukan penelitian. Dapat menambah alat ukur dalam menilai variabel yang digunakan serta memperluas jumlah observasi.

Daftar Pustaka

- Ariani, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. PP. London Sumatra Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba. *Eprints Universitas Negeri Makasar*.
- Bass, B.M. 2011. From Transactional to Transformasional Leadership : Learning to share The Vision. *Organizational Dynamics*.
- Mahdalena., Pangestoeti, W., dan Setiawan, R. (2015). Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Kepulauan Riau. *Naskah Publikasi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji*.
- 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.
- Mardiana. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan, Vol. 2, No 1*.
- Siagian, Sondang P. 2013. Teori dan Praktek Kepemimpinan Jakarta :Rineka Cipta.

- 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.
- 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.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7)*. Jakarta : Indeks