

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (STUDI PADA PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA)

Sunggono

Program Doktor Ilmu Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Mulawarman

**Abstrak-** *This dissertation research proposal aims to prove and analyze the influence of exogenous variables consisting of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Motivation, Compensation and its implication on performance individual local government. The research method used in this research is explanatory research that explains the relationship between variables through hypothesis testing. The sample in this research is . In this research, Primary data is the information generated to meet the needs of the research being carried out. This data can be obtained directly from respondents through distributing questionnaires and interviews and data collection procedure is done through documentation study. Data analysis used is Structural Equation Modeling (SEM). In this research, Meanwhile, to analyze field research data using Structural Equation Modeling (SEM) through LISREL software.*

**Kata kunci:** *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Motivation, Compensation and performance*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dengan adanya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur pegawai negeri sipil (PNS) yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu kinerja organisasi dalam organisasi ditunjukkan dengan kinerja sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja sumberdaya manusia, perlu ditempuh melalui berbagai cara diantaranya melalui kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi dan kompensasi.

Keberadaan Undang Undang Otonomi Daerah No. 23 Tahun 2014 yang diundangkan di Jakarta pada tanggal 2 Oktober 2014 diharapkan dapat memberikan keleluasaan kepada daerah dalam membangun daerah melalui usaha-usaha yang mampu meningkatkan kemandirian daerah melalui peningkatan sumberdaya alam (SDA) dan peningkatan sumberdaya manusia (SDM). Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa pelaksanaan otonomi daerah mengandung 3 (tiga) misi utama yaitu: (1) menciptakan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah; (2) meningkatkan kualitas pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat; (3) memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk ikut serta (berpartisipasi) dalam proses pembangunan. Ketiga misi tersebut dapat terwujud apabila organisasi memiliki kepemimpinan yang kuat dalam proses mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasikan pegawai agar tujuan

organisasi dapat tercapai, seperti yang dikemukakan oleh Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) serta Kouzes & Posner (1987) juga menyatakan bahwa kepemimpinan adalah faktor individu yang mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Menurut Geerts (1994) pemimpin adalah sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami

(Yukl, 1995). Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi (Schein, 1992). Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Sehingga, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan kepemimpinan. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari pemimpin (Yukl, 1995). Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Saat ini gaya kepemimpinan sangat diperlukan didalam suatu lembaga karena dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut pimpinan bisa melakukan suatu inovasi-inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi lembaga/organisasi dengan baik dan benar. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pimpinan hendaknya dapat menciptakan integritas tinggi dan mendorong gairah kerja pegawai itu sendiri. Dengan kinerja yang baik, seseorang akan mampu menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang baik pula, sehingga tujuan dari organisasi/lembaga dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sebaliknya Pegawai dengan kinerja yang rendah akan memberikan dampak negatif, yaitu berupa penurunan prestasi kerja dan produktivitas kerja.

Seiring dengan perkembangan zaman dan kemajuan teknologi, pemimpin harus memiliki kemampuan transformatif, dapat mentransfer berbagai perubahan yang terjadi untuk kepentingan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Burn (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional didalam organisasi. Tipe kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Bernard M. Bass, Winter dalam John et.al, 2006). Dengan

mengkspresikan visinya, pemimpin transformasional mengajak pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan.

Menurut hasil penelitian Ritawati (2013) menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Roy Johan (2018) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai. Rizky Aulia Hidayah S (2016) Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Frengky Dupe (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Joko Agustri Sonni (2008) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Motivasi
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Kompensasi
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Kinerja
5. Apakah Kepuasan Kerja Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Kinerja
6. Apakah Motivasi Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Kinerja
7. Apakah Kompensasi Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Kinerja
8. Apakah Motivasi Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja
9. Apakah Kompensasi Berpengaruh Positive Signifikan Terhadap Motivasi

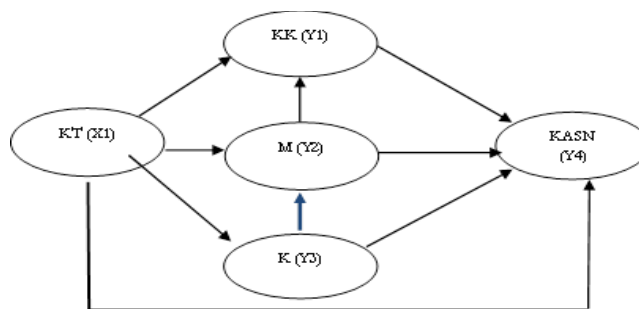
### 1.3. Tujuan Penelitian

Selanjutnya dari rumusan masalah maka tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kompensasi
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja
5. Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja
6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja
7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja
8. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja
9. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi.

## 2. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka serta hasil kajian empiris, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1:

Kerangka Konseptual Penelitian

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah *positivist*/kuantitatif dengan rancangan riset konklusif, karena penelitian ini bertujuan menguji hipotesis dan menguji hubungan antar variabel, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan. Hal ini merujuk pada pendapat Malhorta (2005) dan Umar (2003) yang mengatakan bahwa desain penelitian deskriptif dan kausal disebut juga dengan desain konklusif yang berguna untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel satu mempengaruhi variabel lainnya. Demikian juga Creswell (2009) mengatakan bahwa pendekatan *positivist*/kuantitatif adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk menguji hubungan sejumlah variabel. Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian ini akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antara variabel atau disebut juga sebagai penelitian eksplanatif asosiatif (Sugiyono, 2001). Hubungan antar variabel tersebut dirumuskan dalam hipotesis penelitian, yang akan diuji kebenarannya. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis.

### 3.2. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu sebagai berikut:

1. Data primer merupakan informasi yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan penelitian yang sedang dilakukan. Data ini dapat diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Dalam penelitian ini menggunakan data subyek yang berupa respon atau persepsi manager selaku aparatur sipil negara di masing-masing instansi perangkat daerah mengenai kinerja aparatur sipil negara.
2. Data sekunder dapat diperoleh dengan menelaah dokumen-dokumen yang memuat informasi tentang variabel-variabel penelitian. Adapun data dokumenter adalah data yang dapat berupa catatan, memo, laporan, notulen rapat dan lain sebagainya yang dijadikan bahan dasar untuk analisis data yang kompleks yang terjadi di masa lalu. Data sekunder dalam penelitian ini akan banyak didapat dari Laporan

### 3.3. Metode Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh satuan kerja perangkat daerah yang ada di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Unit analisis penelitian ini adalah organisasi. Merujuk pada Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka secara organisasi yang dapat mewakili Pemerintah Daerah adalah organisasi yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas, Badan Kantor, berjumlah 53 instansi Pemerintah Kabupaten. Karena populasi relatif sedikit, maka peneliti memilih menggunakan *total sampling* (seluruh populasi dijadikan sample penelitian). Sedangkan responden ditetapkan 2 orang (eselon 3 dan 4) untuk mewakili setiap instansi pemerintah daerah yang bersangkutan yakni eselon 3 dan 4 yang berpartisipasi dalam perencanaan, penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran dianggap mengetahui lingkungan organisasinya. Dengan demikian hasil penelitian atau kesimpulan dari respon manajer selaku aparatur sipil Negara yang menjadi responden penelitian merupakan kesimpulan untuk individu.

### 3.4. Rancangan Analisis

Analisis data merupakan tahap lanjutan setelah memperoleh data. Analisis ini dilakukan untuk mencari kebenaran dari data yang diperoleh, sehingga nantinya dapat ditarik sebuah kesimpulan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan. Analisis data yang digunakan dalam studi kepustakaan dengan menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif yakni data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data studi kepustakaan yang telah dikumpulkan dianalisa dengan menggunakan metode induktif. Metode ini merupakan proses berfikir yang diawali dari fakta-fakta pendukung yang spesifik, menuju pada hal yang bersifat lebih umum untuk memperoleh kesimpulan. Fakta-fakta yang dikumpulkan terkait dengan hubungan regulasi diri dengan prestasi belajar matematika, serta menghubungkan dengan teoriteori yang mendukung. Melalui teori-teori yang telah terkumpul tersebut dibentuk suatu variabel-variabel yang saling berhubungan. Selanjutnya variabel-variabel tersebut digunakan dalam pembentukan model kerangka teoritik yang akan diteliti lebih lanjut dalam perhitungan penelitian lapangan. Sedang untuk menganalisis data penelitian lapangan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) melalui software LISREL. Structural Equation Model (SEM) pertama dikenalkan oleh seorang ilmuwan bernama Joreskog pada tahun 1970. SEM adalah singkatan dari model persamaan struktural (structural equation model) yang merupakan generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik recursive maupun non-recursive untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai suatu model. Tidak seperti analisis multivariate biasa (regresi berganda dan analisis faktor). SEM merupakan teknik analisis yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Hubungan ini dibangun antara satu atau beberapa variabel independen dengan satu atau beberapa variabel dependen. SEM merupakan pendekatan terintegrasi antara dua analisis yaitu analisis faktor dan jalur (path analysis).

### Referensi

1. Ferdinand, Augusty, 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
2. Bass, B.M dan Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformational", *Team and Organization Development*, 4, p.231- 273
3. Bass, B.M. dan Avolio, 1997, "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *Journal American Psychologist*, 52: 130-139.
4. Burns J. M., 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row
5. Gratton M., 1993, "Leadership in The Learning Organization", *New Directions for Community Colleges*, 84, 93-103..
6. Handoko, T.H, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE
7. Hersey dan Blanchard, 1986, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Agus Dharma, Erlangga Jakarta.
8. Robbins. S.P., 2008. *Organizational Behavior: Perilaku Organisasi*. diterjemahkan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Edisi 12 Salemba Empat. Jakarta.
9. Simons, T. L., 1999. *Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership*. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104 [Electronic version].
10. Mohammad Shakhosseini, *et.al.*, (2013). Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence and Job Performance. *Journal of arts, science & commerce*. Vol.-iv, issue-1(1), January 2013: 15-22.
11. Robbins, S.P. (2006), *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
12. Sugiyono. 2003. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
13. Sunarsih. 2001. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001
14. Yukl, G. 1995. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan. Jakarta : PT. Indeks
15. Jajang Amiroso and Mulyanto 2015. Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction, European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.36, 2015
16. I Ketut Semara Jaya. 2017 "The Role of Service Quality Mediating the Effect of Investment of Technology and Human Resource Competence on Hospital Performance. European Journal of Business and Management. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.9, No.27, 2017
17. Dewi Suryandari. 2018 "The Effect of Nurse Competence, Motivation, and Workload on the Performance of Emergency Room (ER) Nurse in Regional Hospitals of Yogyakarta. European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.10, No.36, 2018
18. Bayu, Muhammad., Setyadi, Djoko, Rochaida Eny, Paminto Ardi, 2016 "The Influence of Compensation and

- Organizational Culture and Work Conflict to Organizational Commitment and Cooperatives Management Performance in East Kalimantan – Indonesia. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No.15, 2016
19. Sardjono. Setyo 2014 “The Effect of Transformational Leadership, Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction and Willing Cooperation towards Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.6, No.25, 2014
20. Koesmono. H. Tman. 2015” Influence of the Factors of Personality, Motivation, Job Satisfaction to the Organizational Commitment and Influence of Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment to Performance of Broadcaster”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.7, No.32, 2015
21. Jajang Amiroso and Mulyanto. 2015” Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers’ Performance through Motivation, Job Satisfaction”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.7, No.36, 2015
22. Dennis Olike. 2018 “Use of Job Satisfaction Initiatives in Enhancing Performance of Non-Teaching Employees in Selected Public Universities in Western Kenya”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.10, No.28, 2018
23. Amir Shusha. 2013 “The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Transformational Leadership and Job performance “. *European Journal of Business and Management* Vol.5, No.8, 2013.
24. Anna Suzanthi Daru Pangestuti. 2014 “The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.6, No.21, 2014
25. Hairudinor. 2014 “The Effect of Transformational Leadership on Social Competence, Self-Efficacy, Work Engagement, and Individual Performance”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839
26. Setyo Sardjono. 2014 “The Effect of Transformational Leadership, Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction and Willing Cooperation towards Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.6, No.25, 2014
27. Lenny Ch Nawangsari. 2015 “The Role of Transformational Leadership, Monitoring and Transparency on Performance”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.7, No.5, 2015
28. Marjorine Kariuki. 2017 “Effect of Leadership Styles on the Performance of Microfinance Institutions in Nairobi, Kenya”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.9, No.6, 2017
29. Binyam Yeshitila. 2019 “The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.11, No.25, 2019
30. Frengky Dupe Mintje Ratoe Oedjoe. 2020 “The Effect of Transformational Leadership on Employee Motivation, Compensation and Employee Performance of the Kupang District Water Supply Company”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.12, No.5, 2020
31. Supanji. 2020 “The Effect of Transformational Leadership and Professional Competence on Teachers’ Performance: The Role of Work Motivation”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.12, No.11, 2020
32. Rachman. Munis Muhammad., 2020 “The Influence of Transformational Leadership on the Performance of Employees with Motivation and Job Satisfaction as Intervening”. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.12, No.14, 2020
- 33.