

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat

The Influence of Transformational Leadership Style and Work Goals on Employee Performance at the Office of PTPN III Rantauprapat

Nisa Anindita, Sjahril Effendy & Syafruddin Ritonga*

Program Studi Magister Psikologi, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 14 Oktober 2021; Direview: 15 Oktober 2021; Disetujui: 14 Nopember 2021

*Corresponding Email: syafruddin@staff.uma.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat. Hipotesis yang diajukan yaitu adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 105 orang dari populasi 105 orang. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan total sampling. Metode pengambilan data yaitu skala likert gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Analisis data menggunakan model analisis linier regresi berganda. Hasil penelitian ini yaitu : Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4,799 > t tabel 1,984 dan nilai Sig 0,000 < 0,025. Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien nilai t hitung kepuasan kerja yaitu sebesar 7,709 > t tabel 1,984 dan nilai Sig 0,000 < 0,025. Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung sebesar 66,235 > F tabel 19,487 dan nilai signifikansinya sebesar 0,000 dengan nilai p < 0,05. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

Abstract

This research was conducted to see the effect of transformational leadership style and job satisfaction on the performance of employees at the office of PTPN III Rantauprapat. The hypothesis proposed is the influence of transformational leadership and job satisfaction on the performance of employees of the officer at PTPN III Rantauprapat. The sample in this study amounted to 105 people from a population of 105 people. Sampling technique is to use total sampling. The data collection method is a Likert scale of transformational leadership, job satisfaction, and employee performance. Data analysis used multiple regression linear analysis model. The results of this study are: 1. There is a significant influence between transformational leadership on employee performance. This is indicated by the t-count value of transformational leadership of 4.799 > t table of 1.984 and the Sig value of 0.000 < 0.025. 2. There is a significant influence between job satisfaction on employee performance. This is indicated by the t-count coefficient of job satisfaction, which is 7.709 > t table 1.984 and the Sig value is 0.000 < 0.025. 3. There is a significant influence between transformational leadership and job satisfaction on employee performance. This is indicated by the calculated F value of 66,235 > F table 19,487 and the significance value of 0.000 with p value < 0.05. Based on the results of this study, the proposed hypothesis is accepted.

Keywords: Transformational Leadership; Job Satisfaction, Employee Performance

How to Cite: Anindita, N. Effendy, S. & Ritonga, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 4 (3): 1780-1790.



PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dituntut untuk tumbuh dalam persaingan yang ketat di era globalisasi ini. Maka dibutuhkan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreativitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan visi perusahaan, seperti yang dinyatakan oleh Nawawi (2011) bahwa tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Dengan adanya pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional merupakan pangkal dari keinginan organisasi untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Rotundo & Sackett (dalam Tentama, 2015) kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi.

Selain itu, Hasibuan (2014) mendefinisikan kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya Yunxia, dkk (2013). Mengingat kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan di masa mendatang. Langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga perusahaan mampu menjadi unggul dalam persaingan, atau setidaknya dapat bertahan.

Seperti halnya PTPN III merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha perkebunan, pengelolaan dan pemasaran hasil perkebunan. Perusahaan yang berstatus sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini merupakan penggabungan kebun-kebun di Wilayah Sumatera Utara dari eks PTP III, PTP IV dan PTP V. PT Perkebunan Nusantara III, disingkat PTPN III, dibentuk berdasarkan PP No. 8. Tahun 1996, tanggal 14 Februari 1996. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan kelapa sakit dan karet. PTPN III memiliki 32 unit usaha kebun, sebagai berikut: Sei Mangkei, Aek Nabara Utara, Merbau Selatan, Gunung Pamela, Sei Meranti, Rantauprapat, Labuhan Haji, Sei Baruhur, Sei Daun, Torgamba, Aek Torop, Ambalutu, Bandar Selamat, Membang Muda, Gunung Monako, Gunung para, Bangun, Bandar Betsy, Aek Nabara Selatan, Sisumut, Batang Toru, Hapesong, Pulau Mandi, Sei Dadap/Hessa, Huta Padang, Sungai Silau, Sungai Putih, Tanah raja, Sarang Ginting, Silau Dunia, Rambutan/Sei bamban, Bukit Tujuh.

PTPN III akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salah satu aset penting perusahaan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dinyatakan oleh Siagian (2016) yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Berdasarkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di atas, salah satunya yakni kepemimpinan dikarenakan pemimpin mempunyai kekuatan secara langsung yang mempunyai efek yang luar biasa terhadap bawahannya (Humphrey, 2012). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin menentukan strategi organisasi untuk jangka panjang ataupun jangka pendek. Setiap pemimpin harus bisa berkomunikasi langsung kepada karyawan agar setiap pekerjaan apapun yang diberikan dapat diterima dan dimengerti langsung oleh karyawan yang bersangkutan.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menyusut (Riza, 2014). Maka para karyawan memerlukan sebuah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi agar membuat karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Salah satu gaya yang dapat diterapkan dalam memimpin



perusahaan adalah gaya kepemimpinan *transformasional*. Gaya kepemimpinan *transformasional* adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan (Nawawi, 2012). Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Hughes, dkk (2012) bahwa pemimpin *transformasional* memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan baik kepada karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Pada penelitian ini peneliti memilih PTPN III Rantauprapat sebagai tempat penelitian. Berdasarkan wawancara pra-riset menurut keterangan seorang karyawan bagian perkantoran di PTPN III Rantauprapat, menyatakan bahwa pimpinan perusahaan secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam gaya kepemimpinan *transformasional* yakni seperti yang dinyatakan oleh Bass dan Avolio (dalam Luthans, 2011) pemimpin *transformasional* memiliki karakteristik yakni, pemimpin mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan, pemimpin yang berani, pemimpin yang percaya kepada orang lain, pemimpin yang mendorong nilai-nilai, pemimpin yang selalu belajar sepanjang hidupnya, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menghadapi konflik, ambiguitas dan ketidakpastian, pemimpin yang visioner. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Gibson (dalam Modiani, 2012) gaya kepemimpinan *transformasional* merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.

Gaya kepemimpinan *transformasional* yang diterapkan belum efektif. Terlihat dari cara pemimpin menyikapi permasalahan yang dihadapi karyawannya sehingga karyawan tidak bekerja dengan maksimal yakni cenderung malas serta kebingungan dalam pemberkasan. Sikap pimpinan yang kurang inovatif seperti itu mengakibatkan karyawan kurang terinspirasi untuk menciptakan ide kreatif dalam penyelesaian masalah pekerjaan yang seharusnya dapat menunjang kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan *transformasional* yang belum diterapkan secara efektif, ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang, pendapat ini serupa dengan Locke (dalam Robbins, 2014) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika yang diinginkan sesuai dengan persepsinya karena batas minimum yang diinginkan tercapai. Setiap karyawan memiliki kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut.

Maka jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya akan senantiasa bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja yang baik, seperti yang dinyatakan oleh Rosario (2012) mengungkapkan karyawan yang merasa puas senantiasa akan bekerja lebih optimal dengan penuh kesadaran tanpa paksaan sehingga hasil kerja yang dicapai diharapkan dapat memenuhi standar perusahaan. Namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas maka kinerjanya pun agak menurun. Karyawan merasa tidak puas dengan kerjaan yang dia miliki sekarang, yaitu dikarenakan sistem promosi jabatan yang sulit didapatkan serta fasilitas kantor yang kurang nyaman sehingga membuat karyawan tidak betah bekerja di kantor.

Hal ini juga didukung berdasarkan dari data yang diperoleh dari hasil penilaian kepuasan kerja karyawan PTPN III pada tahun 2019 yang menurun dari tahun sebelumnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Data Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Pekebunan Nusantara III Tahun 2019



**AREA PRIORITAS PERBAIKAN SECARA UMUM DARI HASIL
EMPLOYEE SATISFACTION INDEX (ESI)**

Berdasarkan pemetaan hasil Survey Kepuasan Karyawan PTPN III (Persero) tahun 2019, diketahui 5 kondisi yang terbawah (nilai terendah) bagi karyawan dengan item pertanyaan, yaitu:

ITEM PERTANYAAN	NILAI (%)	FAKTOR KEPUASAN
Sistem promosi & pengembangan karir dilaksanakan secara objektif dan transparan	90.36	Sistem Promosi & Pengembangan Karir
Hasil penilaian karya bersifat objektif sehingga dapat membedakan antara karyawan yang memiliki keahlian & kinerja yang baik dengan yang buruk	93.37	Sistem Penilaian Karya
PTPN III (Persero) memiliki sistem promosi (kenaikan jabatan) dan pengembangan karir yang jelas	93.37	Sistem Promosi & Pengembangan Karir
PTPN III (Persero) memiliki sistem penilaian karya yang jelas dan memotivasi karyawan	93.98	Sistem Penilaian Karya
Ketersediaan APD (Alat Pelindung Diri) dan rambu-rambu K3	93.37	Fasilitas & Sarana Lingkungan Kerja

Sumber Data Resmi PT. Perkebunan Nusantara III

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa masih ada beberapa faktor kepuasan yang masih belum maksimal yakni sistem promosi dan pengembangan karir, sistem penilaian karya, serta fasilitas dan sarana lingkungan kerja walaupun penilaiannya di atas nilai *Key Performance Indicator* yaitu sebesar 85%. Hal ini didukung oleh data yang didapatkan dari hasil survey di setiap unit PTPN III yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Data Unit Kebun PT Pekebunan Nusantara III Yang Mengalami Penurunan Kepuasan Kerja di Tahun 2019

Terdapat 21 Unit yang nilai ESI mengalami penurunan dibandingkan pencapaian ditahun 2018, sebagai berikut :

NO	UNIT	NO	UNIT	NO	UNIT
1	KANDIR	10	PANAS	19	DSER-2
2	DLAB-1*	11	KSDDP	20	KTARA*
3	KTORA	12	KBDSL*	21	KRBTN*
4	KSBAR	13	KHTPD	-	-
5	KATOR	14	PSMKI*	-	-
6	PATOR	15	PKSMK	-	-
7	DLAB-3*	16	PISMK*	-	-
8	KANAS	17	KDSHU	-	-
9	KLAJI*	18	KGPAR	-	-

Note : *) Menurun dari tahun lalu namun diatas KPI

Sumber Data Resmi PT. Perkebunan Nusantara III



Berdasarkan data di atas, dapat dilihat pada urutan ke tujuh yaitu DLAB-3 merupakan urutan untuk PTPN III Rantauprapat yang merupakan salah satu unit kebun yang mengalami penurunan nilai kepuasan kerja dibandingkan pencapaian di tahun 2018. Maka, kinerja karyawan pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu di antaranya gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja. Jika karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* dalam organisasi belum sesuai dan belum efektif maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga membuat kinerja karyawan menurun. Tapi sebaliknya, jika karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* seorang pemimpin dalam organisasi sudah sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini didukung dengan adanya hasil penelitian terdahulu Adiwantari, dkk (2019) yang berjudul Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian empirik yang dilakukan oleh Arthawan dan Mujiati (2017) yang berjudul Pengaruh Gaya kepemimpinan *transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. Hasil Uji kelayakan model atau uji F bertujuan untuk menguji adanya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Menunjukkan nilai F statistik sebesar $20,967 > 3,25$ dengan nilai sig. $0,000 > 0,05$. Maka diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Melihat kondisi di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat

METODE PENELITIAN

Pembahasan pada bagian metode penelitian ini akan menguraikan mengenai Lokasi Penelitian, Jenis Penelitian, Identifikasi Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel Penelitian, Populasi Sampel Teknik Pengambilan Sampel, Teknik Pengumpulan Data, Validitas dan Reliabilitas alat ukur serta, Metode Analisis Data.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) tentang perilaku yang diolah dengan metode statistika (Azwar, 2012). Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 105 orang karyawan di bagian perkantoran PTPN III Rantauprapat. Adapun jumlah sampel yang akan dilibatkan dalam penelitian ini yakni diambil dari seluruh jumlah populasi penelitian sebanyak 105 orang pada bagian perkantoran. Rincian dari sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Realisasi Karyawan Bagian Perkantoran PT Perkebunan Nusantara III Rantauprapat Tahun 2020

NO.	URAIAN	TOTAL (ORANG)
1.	Administrasi Kebun/Afdeling	44
2.	Satpam	53
3.	Pelayan Kantor	8
Jumlah		105

Sumber : Data Realisasi Karyawan Bagian Perkantoran Tahun 2020

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik total sampling menurut Sugiono (2014) adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Alasan mengambil total sampling karena mengingat jumlah populasi sama dengan jumlah sampel.

Teknik pengumpulan data menurut Arikunto (2013) adalah mengamati variabel yang akan diteliti dengan metode *interview, test, observasi, kuesioner* dan sebagainya. Teknik pengumpulan



data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan *transformatif* dan kepuasan terhadap kinerja karyawan dalam bentuk tertulis (Prasada, 2020). Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Arikunto (2013) yang menyatakan kuesioner adalah jumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari subjek yang ingin diteliti dalam arti laporan tentang kepribadiannya atau hal yang ia ketahui. Kuesioner yang dibuat bertujuan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan kegiatan penelitian yang sedang dilakukan.

Instrumen penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator/sub indikator variabel. Selanjutnya menyusun butir-butir instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi sangat positif sampai sangat negatif.

Skala yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan *transformatif*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah skala likert dengan empat alternative jawaban yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan jawaban Sangat Tidak Sesuai (STS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformatif* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis berganda secara parsial, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan *Transformatif* terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Rantauprapat. Untuk analisis pengaruh antara Gaya Kepemimpinan *Transformatif* (X1) dan Kinerja Karyawan (Y), hasil yang diperoleh yaitu Nilai t hitung variabel Gaya Kepemimpinan *Transformatif* sebesar 4,799 > t tabel 1,984 dan nilai Sig 0,000 < 0,025, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Transformatif* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,558 dan sumbangan efektif sebesar 19%. Artinya Gaya Kepemimpinan *Transformatif* yang diterapkan oleh pimpinan di PTPN III Kebun Rantauprapat sudah cukup baik walaupun belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan *Transformatif*, maka akan semakin tinggi juga Kinerja Karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika semakin rendah Gaya Kepemimpinan *Transformatif* maka semakin rendah juga Kinerja Karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan yang dinyatakan oleh Humphrey (2012) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai kekuatan secara langsung yang mempunyai efek yang luar biasa terhadap bawahannya. Disamping itu, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan cara sebagai hasil dari gabungan ajaran, keterampilan, sifat dan sikap yang sering digunakan oleh para pimpinan guna untuk mendorong kinerja bawahannya menurut Rorimpandey (2013). Di era modern saat ini pemimpin didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial. Maka, dengan adanya kepemimpinan tersebut akan mendorong kinerja karyawan secara maksimal. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menyusut (Riza, 2014).

Menurut Robbins (2014) pemimpin *transformatif* mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin *transformatif* mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menginspirasi, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Maka, di beberapa perusahaan berupaya untuk menerapkan gaya kepemimpinan *transformatif* pada karyawannya dan hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh perusahaan mampu memotivasi dan membujuk para bawahannya kearah pencapaian yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya yang dilakukan oleh Gani (2020), hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara Gaya



Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Perawat melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan dan diperoleh nilai thitung sebesar 3.017, dengan taraf signifikan hasil sebesar 0.003 tersebut lebih kecil dari 0.05 dengan demikian H1 diterima dan H0 ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Transformasional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit itu artinya gaya kepemimpinan *transformasional* dalam mengarahkan, membina berpartisipasi, dan mendukung bawahan dalam bekerja mampu meningkatkan kinerja perawat yang lebih baik dalam mencapai tujuan yaitu memberikan pelayanan keperawatan, gaya kepemimpinan *transformasional* berperan penting dalam memberikan petunjuk kepada karyawan secara langsung dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Selain itu dalam penelitian Arthawan dan Mujiati (2017), hasil uji t variabel gaya kepemimpinan *transformasional* terhadap variabel kinerja menunjukkan nilai sig. t sebesar 0,015 dengan koefisien beta 0,409. Hasil ini mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik gaya kepemimpinan *transformasional* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Sanjiwani (2016) nilai signifikan kepemimpinan *transformasional* (X1) lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan pada tabel 10 nilai thitung= 3,203 lebih besar dari ttabel= 1,671 maka H0 ditolak, ini berarti kepemimpinan *transformasional* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu di atas dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan tingginya gaya kepemimpinan *transformasional* dari pemimpinnya memotivasi bawahannya untuk bekerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Begitu juga, semakin rendah atau kurangnya gaya kepemimpinan *transformasional* dari pemimpin maka semakin rendah pula kinerja karyawan dalam bekerja.

Menurut Hunt, Boal, dan Dodge (dalam Shadraconis, 2013), dalam situasi krisis kepemimpinan semakin dibutuhkan dan pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam proses pemberian makna pada masa krisis. Melalui penciptaan suasana pemberdayaan dan membimbing pengikut dalam proses pembentukan makna selama masa krisis, pemimpin *transformasional* mampu membendung terjadinya disintegrasi kelompok sebagai penyebab kegagalan organisasi. Berdasarkan pemahaman ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin *transformasional* merupakan sosok pemimpin yang memberdayakan para pengikutnya. Bentuk kepemimpinan harus mampu menyesuaikan dengan keperluan perusahaan dan karyawannya agar menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis berganda secara parsial, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Rantauprapat. Untuk analisis pengaruh antara Kepuasan Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y), hasil yang diperoleh yaitu Nilai t hitung variabel Kepuasan Kerja yaitu sebesar 7,709 > t tabel 1,984 dan nilai Sig 0,001 < 0,025, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,683 dan sumbangan efektif sebesar 37,4%. Maka, nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan, artinya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan bagian perkantoran di PTPN III Kebun Rantauprapat sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja, maka akan semakin tinggi juga Kinerja Karyawan. Begitu juga sebaliknya, jika semakin rendah Kepuasan Kerja maka semakin rendah juga Kinerja Karyawan.

Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Locke (dalam Robbins, 2014) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika yang diinginkan sesuai dengan persepsinya karena batas minimum yang diinginkan tercapai. Setiap karyawan memiliki kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai



yang berlaku pada dirinya. Maka jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dimilikinya akan senantiasa bekerja secara maksimal sehingga menghasilkan kinerja yang baik, seperti yang dinyatakan oleh Rosario (2012) mengungkapkan karyawan yang merasa puas senantiasa akan bekerja lebih optimal dengan penuh kesadaran tanpa paksaan sehingga hasil kerja yang dicapai diharapkan dapat memenuhi standar perusahaan. Namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas maka kinerjanya pun agak menurun.

Berdasarkan dari hasil penelitian Adiwantari, dkk (2019), menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal tersebut ditunjukkan dengan $p\text{-value } P_{yx2} = 0,004 < \alpha = 0,05$. Besar hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,310 atau 31,0%, sedangkan besar sumbangan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (Y) adalah 9,6%.

Selain itu hasil penelitian Sanjiwani (2016), menunjukkan nilai signifikan kepuasan kerja (X2) lebih besar dari 0,05 maka H_0 ditolak dan pada tabel 10 nilai $t_{hitung} = 5,100$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,671$ maka H_0 ditolak, ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Sejalan dengan hasil penelitian Arthawan dan Mujiati (2017) Hasil uji t variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai sig.t sebesar 0,019 dengan koefisien beta 0,392, yang memiliki arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik kepuasan kerja maka akan mendorong kinerja karyawan menjadi meningkat.

Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian terdahulu di atas menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, terlihat adanya kepuasan kerja dalam diri karyawan akan mampu membangkitkan kinerja karyawan. Sejalan dengan yang dinyatakan oleh Umar (2011) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Sunyoto (2012) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik, meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Jika kondisi-kondisi tersebut tidak terpenuhi atau tidak didapatkan akan membuat karyawan tidak merasa senang jika tempat kerjanya kotor, gaji rendah. Perusahaan tersebut berusaha menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang menyenangkan dan aman serta memberikan gaji yang baik untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan, sehingga karyawan akan bekerja dengan senang serta meningkatkan kinerjanya dengan maksimal.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda secara bersama-sama (simultan), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan *Transformasional* (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai Koefisien Freg = 66,235 ; $P = 0,000$ dimana $P < 0,050$ dengan nilai koefisien determinan (R^2) = 0,565 dan $p = 0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, artinya gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja secara bersamaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian perkantoran di PTPN III Kebun Rantauprapat. Maka, dapat diartikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan *Transformasional* (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) memberikan sumbangan efektif sebesar 56,5%, sedangkan 43,5% (100%-56,5%) dijelaskan oleh faktor lain.

Berdasarkan hasil sumbangan pengaruh tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan *transformasional* terhadap kinerja karyawan bersamaan dengan kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan *transformasional*



terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan *transformasional* harus diikuti dengan kepuasan kerja yang tinggi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Apabila karyawan merasa tidak puas walaupun gaya kepemimpinan *transformasional* yang diterapkan pimpinan sudah bagus maka kinerja yang tinggi akan sulit dicapai. Oleh karena itu, kepuasan kerja sama pentingnya dengan gaya kepemimpinan *transformasional* untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian perkantoran di PTPN III Kebun Rantauprapat.

Hasil dari penelitian terdahulu yaitu Adiwantari, dkk (2019), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Besar hubungan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,828 atau 82,8%. Hal tersebut ditunjukkan dengan $p\text{-value } R_{yx1x2} = 0,000 < \alpha = 0,05$. Besar sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 0,686 atau 68,8%, sedangkan besar sumbangan pengaruh faktor lain terhadap kinerja (Y) adalah 31,4%.

Selain itu, hasil penelitian terdahulu oleh Sanjiwani (2016) menunjukkan Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda yang dirangkum dapat diketahui bahwa F hitung = 92,956 dan nilai F tabel dengan tingkat keyakinan 95% dan $\alpha = 0,05$, $df = (k-1) : (n-k) = (3:52)$ adalah sebesar 2,76. Oleh karena F hitung (92,956) lebih besar dari F tabel (2,76) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bagus Hayden Hotel.

Sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Arthawan dan Mujiati (2017) menunjukkan nilai F statistik sebesar $20,967 > 3,25$ dengan nilai sig. $0,000 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai determinasi total sebesar 0,545 mempunyai arti bahwa sebesar 54,5 persen variasi Kinerja dipengaruhi oleh variasi Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 45,5 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model (selain variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja).

Maka dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Yunxia et al., 2013). Kinerja karyawan pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu di antaranya gaya kepemimpinan *transformasional* dan kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu di atas yang menyatakan gaya kepemimpinan *transformasional*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* dalam organisasi belum sesuai dan belum efektif maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga membuat kinerja karyawan menurun. Tapi sebaliknya, jika karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* seorang pemimpin dalam organisasi sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

SIMPULAN

Ada pengaruh signifikan yang positif Gaya Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat, dilihat dari nilai t hitung variabel Gaya Kepemimpinan *Transformasional* sebesar $4,799 > t$ tabel 1,984 dan nilai Sig $0,000 < 0,025$ dengan koefisien korelasi sebesar 0,558 dan sumbangan efektif sebesar 19%,

Ada pengaruh signifikan yang positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat, dilihat dari nilai t hitung variabel Kepuasan Kerja yaitu



sebesar 7,709 > t tabel 1,984 dan nilai Sig 0,001 < 0,025 dengan koefisien korelasi sebesar 0,683 dan sumbangan efektif sebesar 37,4%.

Ada pengaruh signifikan yang positif Gaya kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat, dilihat dari nilai Koefisien Freg = 66,235 ; P= 0,000 dimana P<0,050 dengan nilai koefisien determinan (R²) = 0,565 dengan p= 0.000 < 0.050. Maka, Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 56,5% dan masih terdapat 43,5% dari faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan penelitian ini, maka hipotesis mayor dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dinyatakan diterima. Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa subjek penelitian ini yaitu karyawan bagian perkantoran PTPN III Kebun Rantauprapat memiliki Gaya Kepemimpinan *Transformasional* dalam kategori sedang cenderung tinggi, Kepuasan Kerja dalam kategori tinggi, dan Kinerja Karyawan tergolong tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwantari, S. A., Bagia, I. W., & Suci, N. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 101-111.
- Ariesta, R., & Rahardjo, M. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY (Doctoral dissertation, UNIP; Fakultas Ekonomika dan Bisnis).
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arthawan, K. J., & Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Azwar, S. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga
- Gani, A. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(2), 12-22.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H., (2013). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan. Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J., (2012). *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika.
- Humphrey, A. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *The Psychologist-Manager Journal*. 15(1): 247-268.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R.L dan Jackson. (2011). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Modiani. (2012). Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang. Universitas Semarang
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nawawi, H. (2012). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Prasada, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 629-636. doi:https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.381
- Robbins, S.P. dan Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi – Organizational Behaviour*. Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rorimpandey, L. (2013). Gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, situasional, pelayanan dan autentik terhadap kinerja pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Sanjiwani, I. M. A., & Suana, I. W. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Hotel Kuta, Bali (Doctoral dissertation, Udayana University).

- Shadraconis, S. (2013). Organizational leadership in times of uncertainty: Is transformational leadership the answer?. *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 28.
- Siagian, S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Tentama, F. (2015). Peran kepuasan kerja terhadap kinerja pada guru pegawai negeri sipil (PNS) di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 1-8.
- Umar, H. (2011). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1
- Wibowo, B. K. (2016). Peranan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Penarikan (Rekrutmen) di Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). *Jurnal STIE Semarang*, 7(3).
- Yunxia, Z., Nel, P., & Bhat, R., (2013). *Cross Cultural Study of Communication Strategies for Building Business Relationships*.