

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (studi pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2)

JAM
14, 3

Diterima, Agustus 2016
Direvisi, September 2016
Disetujui, September 2016

Royhul Akbar

Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Noermijati

Eka Afnan Troena

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: This study aimed to analyze the effect of transformational leadership style to employee performance, the effect of job stress to employee performance, job satisfaction as mediator on transformational leadership style, and the effect of job stress to employee performance. The population in this study is all of employees with the rank of executive (non-official) at the State Treasury Service (KPPN) Makassar 1 and 2 amounted 61 people. The sampling technique using census method, the number of samples that can be used in this study is 57 people. Analysis model used in this study is descriptive analysis, and path analysis using SmartPLS software version 2.0. The results showed that there are a positive and significant effect of transformational leadership style to employee performance, negative and significant effect of job stress to employee performance, job satisfaction mediated the effect of job stress to employee performance, and job satisfaction did not mediate the effect of transformational leadership style to employee performance.

Keywords: employee performance, transformational leadership style, job stress and job satisfaction

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh Stres kerja terhadap kinerja karyawan dan menganalisis Kepuasan kerja sebagai mediator atas Gaya kepemimpinan transformasional dan Stres kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dengan pangkat pelaksana (non pejabat) pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Makassar 1 dan KPPN Makassar 2 yang berjumlah 61 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, jumlah sampel yang dapat digunakan dalam penelitian ini sebanyak 57 orang. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif, dan *Path Analysis* dengan memakai *software* SmartPLS versi 2.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Ada pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai KPPN Makassar, 2) Ada pengaruh negatif dan signifikan Stres kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Makassar, 3) Kepuasan kerja memediasi pengaruh Stres kerja terhadap kinerja pegawai, 4) Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 14 No 3, 2016
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Royhul Akbar, Pascasarjana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya, DOI:
[http://dx.doi.org/10.18202/
jam23026332.14.3.14](http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.3.14)

Kata Kunci: kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab (Prawiro, 2012). Meningkatkan kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan dalam mengarahkan pribadi seseorang untuk dapat berperilaku sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi akan gagal apabila pegawai dalam organisasi tersebut tidak menjalankan misi yang ada.

Menurut Thaha (2012) Berbagai upaya perbaikan telah dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintahan, salah satunya adalah dengan melakukan restrukturisasi. Selain untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam era globalisasi seperti sekarang ini, upaya restrukturisasi menuntut adanya perubahan dari sistem manajemen tradisional (manual) menjadi sistem manajemen terpadu (terintegrasi). Dengan adanya sistem manajemen yang sudah diintegrasikan pada semua departemen dan bagian, diharapkan dapat memperbaiki tingkat pelayanan kepada masyarakat.

Pada saat ini upaya restrukturisasi atau perbaruan di lembaga pemerintah khususnya yang berkaitan dengan pegawai (atau saat ini lebih dikenal dengan ASN) dipertajam fungsinya oleh kementerian pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi (KemenPAN RB), lembaga inilah yang membuat suatu panduan agar para pegawai atau ASN bisa lebih banyak berkontribusi terhadap pemerintahan.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi lembaga birokrasi adalah melaksanakan operasi organisasi secara efektif dan efisien karena selama ini diidentikkan dengan proses yang berbelit-belit, penuh dengan korupsi, kolusi dan nepotisme serta tidak ada standar yang pasti. Tiap-tiap stakeholder mempunyai kepentingan yang berbeda satu dengan yang lainnya sehingga ukuran kinerja organisasi publik di mata stakeholder juga berbeda-beda. Kinerja pegawai pada lembaga birokrasi harus diperbaiki supaya tanggap terhadap perubahan yang semakin cepat sehingga diharapkan dapat menciptakan kinerja pegawai yang mampu bekerja secara profesional.

Sesuai dengan hal tersebut maka instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi adalah tonggak awal reformasi birokrasi di Indonesia. Pada Diktum ketiga Instruksi Presiden dimaksud, "Presiden menginstruksikan

untuk membuat penetapan indikator dan target kinerja di seluruh kementerian yang menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja baik berupa hasil (*output*) maupun manfaat (*outcome*)".

Reformasi Birokrasi di Indonesia dimulai dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan. Tujuan reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan adalah mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, amanah, dan tepat arah (*good governance*) serta membangun kepercayaan publik melalui peningkatan pelayanan publik.

Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan sejalan dengan *good governance* itu sendiri, maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan (KMK No.467/KMK.01/2014).

Permasalahan pada organisasi publik di Indonesia adalah masih kurangnya posisi dan minimnya peran yang strategis dalam proses pemberdayaan masyarakat yang dinilai masih belum bekerja secara optimal dalam mewujudkan pelayanan di berbagai aspek. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya tingkat korupsi, rendahnya pelayanan masyarakat, dan rendahnya akuntabilitas kinerja organisasi. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketidakefektifan kerja tersebut.

Menilai efektifitas kepemimpinan bisa dilihat dari tiga karakteristik, yaitu kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasi dan kepemimpinan publik.

Kepemimpinan operasional mengharuskan seorang pemimpin untuk mampu menjabarkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Kepemimpinan organisasi artinya pemimpin memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang tata kerja dan standar operasional prosedur dalam organisasi, dan kepemimpinan publik adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menjalin hubungan dan kerjasama dan menjadi panutan bagi publik. Kualitas pimpinan dilihat dari kredibilitas, transparan, akuntabel, bertanggungjawab dan adil (*good governance*).

Untuk membentuk manajemen yang berkualitas, tentu dibutuhkan SDM yang berkualitas juga. Manajemen SDM saat ini belum dijalankan secara optimal dalam rangka meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai, dan kinerja organisasi. Hal ini antara lain disebabkan oleh proses seleksi dan perekrutan SDM yang tidak sesuai, sehingga hasil yang dicapai

tidak memenuhi harapan dari masyarakat. Hal inilah yang menyebabkan kekecewaan terhadap birokrasi saat ini.

Salah satu unit organisasi yang berada di Kementerian Keuangan adalah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perbendaharaan negara.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan sesuai ayat 1 pasal 1 pada PMK Nomor 169 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan “Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah, yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum negara, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan”.

KPPN dalam melaksanakan tugas tersebut, menyelenggarakan fungsi antara lain pengujian terhadap surat perintah pembayaran, penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dari kas negara atas nama Menteri Keuangan selaku Bendahara Umum Negara, penyaluran pembiayaan atas beban APBN, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari Kas Negara, penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara, dan penyelenggaraan verifikasi transaksi keuangan dan akuntansi.

Dikarenakan KPPN merupakan suatu organisasi dibawah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada dalam lingkup Kementerian keuangan yang sudah melaksanakan reformasi birokrasi sejak tahun 2008 sampai sekarang, efek dari restrukturisasi kelembagaan tersebut sudah dirasakan kini.

Mutasi yang begitu cepat pada Ditjen Perbendaharaan mengharuskan para pegawainya menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan yang berubah akibat perubahan atasan para pegawai tersebut, baik mutasi itu terjadi pada pegawai itu sendiri atau mutasi pejabat KPPN, kemudian Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai salah satu unit organisasi di bawah Kementerian Keuangan sejak pertengahan tahun 2014 sedang mengimplementasikan system

baru yaitu SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) yakni suatu system yang sangat terintegrasi dengan menggunakan komunikasi pertukaran data secara elektronik yang bersifat *real time* hingga saat ini yang merupakan tahun terakhir *pilot project* berhasil atau tidaknya penggunaan system SPAN dimana hal ini juga bisa memicu stress kerja bagi sebagian pegawai Ditjen perbendaharaan akibat keharusan menguasai teknologi terbaru dengan cepat.

Pada tahun 2014 hanya 4 propinsi di pulau Jawa kecuali Jawa Tengah, 1 propinsi di Sulawesi yakni Sulawesi Selatan dan 1 Propinsi di pulau Sumatra yakni Propinsi Sumatra Utara yang diwajibkan untuk melaksanakan SPAN dan pada tahun 2015 seluruh instansi vertical di bawah Ditjen Perbendaharaan wajib menggunakan SPAN.

Tetapi di balik itu semua, perubahan kelembagaan ini juga berpengaruh secara finansial kepada para pegawai Kementerian keuangan, perbaikan penghasilan dengan penambahan insentif Tunjangan Kinerja yang mulai di tingkatkan sejak jaman reformasi birokrasi dari tahun 2004 sampai sekarang yang mengalami kenaikan secara berkala dirasakan bisa memperbaiki taraf hidup para pegawai Ditjen Perbendaharaan.

Alasan pemilihan KPPN Makassar 1 dan 2 dalam menentukan objek penelitian dikarenakan belum maksimalnya IKU (Indikator Kinerja Utama) pada seluruh pegawai Ditjen Perbendaharaan di kota Makassar, hal ini bisa terlihat dari rendahnya factor factor komponen perhitungan IKU tersebut.

Hal yang paling utama dalam komponen IKU tersebut adalah penyerapan anggaran yang terjadi di kota Makassar, sebagai perbandingan bahwa untuk tingkat penyerapan anggaran 2015 pada Propinsi Sulawesi Selatan rata rata berkisar di angka 91,2% tetapi pada kota Makassar yang memiliki 2 instansi vertical di bawah Ditjen Perbendaharaan memiliki tingkat penyerapan hanya sebesar 80,1% (Data Online Monitoring SPAN), hal ini jika di rata rata akan menurunkan rata rata penyerapan anggaran seluruh Propinsi Sulawesi Selatan, selain factor penyerapan anggaran, faktor lain seperti penyelesaian rekonsiliasi satuan kerja serta retur SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) yang masih kurang baik juga sangat berpengaruh pada IKU pegawai.

Selain itu KPPN Makassar 1 dan 2 merupakan lembaga yang bertugas mencairkan dana APBN di

daerah Makassar yang merupakan pintu gerbang kawasan timur Indonesia dimana Makassar merupakan barometer pembangunan baik untuk daerah Sulawesi serta seluruh kawasan timur Indonesia, sehingga diperlukan kinerja yang profesional dan maksimal agar pelayanan terhadap satuan kerja yang menjadi mitra kerja KPPN Makassar 1 dan 2 juga mendapat pelayanan yang terbaik sehingga bisa secara langsung atau tidak langsung menunjang pembangunan daerah yang lebih baik.

Diantara berbagai faktor yang dapat mempengaruhi seorang bawahan untuk bersedia atau tidak bersedia melakukan perintah pimpinan yang dapat diduga adalah gaya kepemimpinan.

Kecocokan atau kesesuaian atas gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang dirasakan oleh bawahan sudah pasti akan mendorong seorang bawahan untuk menanggapi dalam bentuk kesediaan untuk melakukan perintahnya.

Sebaliknya ketidakcocokan atau ketidaksesuaian dengan gaya kepemimpinan yang diperagakan pemimpinnya akan menimbulkan sikap penolakan (Robbin dalam Rochmanasari, 2013).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah stres kerja. Stres kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka (Beehr dan Newman, 1978).

Stres kerja dihadapi oleh hampir semua pegawai dalam lingkungan kerja. Beban kerja, dan juga tuntutan kerja yang harus diselesaikan dalam waktu yang singkat akan menimbulkan tekanan terhadap pegawai. Greenberg (2003) mengatakan bahwa bagi sekitar 27 persen dari pegawai di Amerika Serikat, pekerjaan menjadi sumber terbesar dari stres dalam kehidupan mereka.

Orang yang mengalami stres kerja (dengan catatan tidak bisa menanggulangnya) cenderung tidak produktif, malas-malasan, tidak efektif dan tidak efisien dalam melakukan pekerjaannya dan berbagai sikap yang dapat merugikan organisasi. Stress kerja juga bisa bersumber dari stress keluarga. Kurang harmonisnya hubungan dalam rumah tangga atau permasalahan terkait dengan keluarga tentu akan membawa dampak terhadap kinerja pegawai di

tempat kerja. Stres keluarga juga bisa disebabkan oleh kondisi finansial.

Banyak orang yang terpaksa mencari pekerjaan tambahan (malam hari) atau suami dan istri harus sama-sama bekerja untuk memenuhi kebutuhan. Situasi ini mengurangi waktu rekreasi dan aktivitas keluarga, dan pengaruhnya pada pegawai adalah tingkat stres pada pekerjaan utama semakin tinggi (Luthans, 2010).

Keharusan penguasaan teknologi yang cepat serta pola mutasi di Direktorat Jenderal Perbendaharaan juga turut menjadi sumber stres bagi pegawai. Mutasi maupun promosi ke unit kerja di daerah baru yang dilakukan tentu akan menimbulkan beban tersendiri bagi pegawai, karena akan menghadapi *cultural shock* di tempat kerja yang baru.

Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa sebuah organisasi telah mengelola kebutuhan pegawai dengan baik melalui manajemen yang efektif.

Sementara itu, Luthans (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tergantung kepada bagaimana persepsi seseorang individu dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja sehingga bersifat subjektif bagi individu yang merasakannya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaan dan individunya saling menunjang sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan positivisme dengan metode kuantitatif hal ini karena data yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini adalah data kualitatif yaitu berupa pendapat responden yang menyatakan setuju atau tidak setuju tentang sesuatu yang kemudian diangkakan atau dikuantitatifkan.

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Sugiyono (2013) bahwa penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerical atau angka yang diolah dengan data statistika. Dengan metode kuantitatif maka akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang ada di dalam model penelitian.

Di dalam penelitian ini, ingin diperoleh gambaran tentang adanya pengaruh *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stress Kerja* terhadap

Kinerja Pegawai dimediasi oleh *Kepuasan Kerja* para pegawainya pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar 1 dan 2.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *explanatory* yakni suatu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dan pengujian hipotesis, sehingga penelitian ini juga sering disebut penelitian uji hipotesis yaitu penelitian yang menganalisis hubungan antar variabel-variabel yang dirumuskan.

Sesuai dengan pendapat Sugiyono (2007) apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian atau penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Menurut Creswell dalam Astrighina (2011), desain survey memberikan gambaran kuantitatif atau deskripsi angka dari tren, sikap, atau pendapat dari suatu populasi dengan mempelajari sampel dari populasi itu. Dari hasil mempelajari sampel, peneliti melakukan generalisasi atau membuat pernyataan tentang populasi. Metode survey dianggap paling tepat untuk pertanyaan penelitian yang berkaitan tentang keyakinan atau perilaku. Penelitian pada umumnya menanyakan tentang banyak hal pada satu waktu di dalam survey tersebut dan mengukur banyak variabel (sering dengan beberapa indikator), dan menguji hipotesis dalam survey tunggal.

Karena yang diteliti adalah bagaimana pengaruh kinerja pegawai pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2, maka populasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai non eselon atau lebih dikenal sebagai pelaksana di kedua kantor tersebut yang berjumlah 61 orang.

Penelitian ini memakai metode sensus dalam pengambilan sample, serta mengambil seluruh pegawai pada KPPN Makassar 1 dan KPPN Makassar 2 yang berstatus sebagai pelaksana dan tidak menduduki jabatan baik Eselon 4 (Kepala Seksi) maupun Eselon 3 (Kepala kantor) sebagai Responden. Jumlah responden dari KPPN Makassar 1 berjumlah 32 orang sedangkan jumlah responden dari KPPN Makassar 2 berjumlah 29 orang.

HASIL

Penelitian ini mengambil seluruh pegawai pada KPPN Makassar I dan KPPN Makassar II yang berstatus sebagai pelaksana dan tidak menduduki jabatan baik Eselon 4 (Kepala Seksi) maupun Eselon 3 (Kepala kantor) sebagai Responden.

Jumlah responden dari KPPN Makassar I berjumlah 32 orang sedangkan jumlah responden dari KPPN Makassar II berjumlah 29 orang. Hasil penyebaran data kuesioner dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

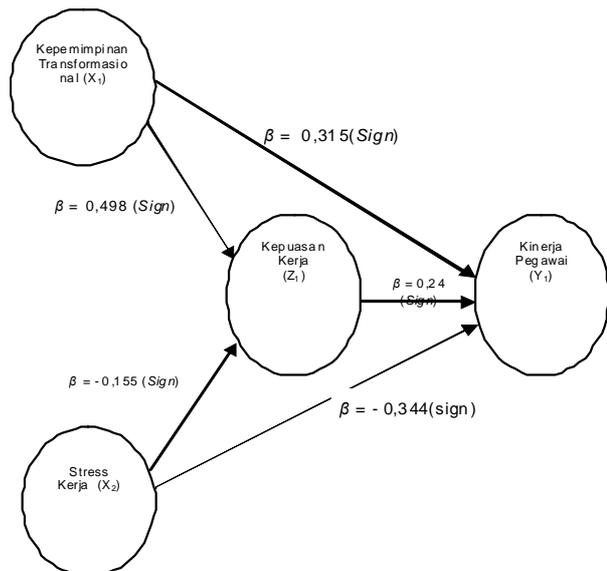
Tabel 1. Hasil Penyebaran Kuesioner

KPPN	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Respon Rate
Makassar I	32	30	93,75 %
Makassar II	29	27	93,10%
Jumlah	61	57	93,44%

Sumber: Data primer, diolah Tahun 2016

Dari Tabel 1 diatas dapat disimpulkan bahwa respon responden dalam penelitian ini adalah sangat baik, hal ini di tunjukkan dengan angka partisipasi responden sebesar 93,44% yang berarti bahwa hampir seluruh kuisioner yang disebar dijawab oleh setiap responden dan hanya 4 kuisioner saja yang tidak dijawab atau dikembalikan.

Lalu instrumen penelitian juga dianggap valid dan reliabel berdasarkan hasil penelitian.



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 1. Analisis Jalur dan Pengujian Statistik

Hubungan Antar Variabel	Original Sample Estimate	t-statistic	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional - > Kepuasan Kerja	0,498	5,28485	Signifikan
Stress Kerja -> Kepuasan Kerja	- 0,155	2,40671	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional - > Kinerja Pegawai	0,315	4,54780	Signifikan
Stress Kerja -> Kinerja Karyawan	- 0,344	4,15702	Signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,244	3,26697	Signifikan

Dari 5 jalur diatas pada gambar 1 kemudian diterangkan oleh tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa setiap variabel berpengaruh signifikan terhadap variable yang di pengaruhinya, hal ini menggambarkan bahwa setiap variable yang bertindak sebagai variabel independen pada model di atas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya.

PEMBAHASAN

Pada jalur pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel tersebut. Tetapi pada jalur kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja, besaran koefisien beta mengalami penurunan menjadi sebesar 0,121. Hal ini menggambarkan bahwa tanpa mediasi kepuasan kerja, pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar 0,315 yang menggambarkan bahwa setiap kenaikan 1 derajat kepemimpinan transformasional maka terjadi kenaikan 0,315 derajat kinerja pegawai, dibandingkan dengan mengikutkan mediasi kepuasan kerja yang hanya naik sebesar 0,121 derajat.

Pada jalur pengaruh langsung stress kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel tersebut. Pada jalur stres kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja, besaran koefisien beta mengalami kenaikan menjadi sebesar

(0,038). Hal ini menggambarkan bahwa tanpa mediasi kepuasan kerja, pengaruh langsung antara variabel stress kerja terhadap kinerja adalah sebesar (0,344) yang menggambarkan bahwa setiap kenaikan 1 derajat stress maka terjadi penurunan 0,344 derajat kinerja pegawai, dibandingkan dengan mengikutkan mediasi kepuasan kerja yang hanya turun sebesar 0,038 derajat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2.

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti dapat memberikan dampak penting terhadap kepuasan kerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, semakin kuat gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2.

Stress kerja memberikan dampak penting terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (pegawai) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Makassar I dan II, hal ini dibuktikan dalam penelitian bahwa semakin tinggi stress kerja pada Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2 maka dapat terjadi penurunan kinerja yang harusnya bisa di capai oleh pegawai yang bersangkutan.

Stress kerja memberikan dampak penting terhadap kepuasan kerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, hal ini dibuktikan dalam penelitian bahwa semakin tinggi stress kerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2 maka kepuasan kerja yang harusnya bisa dicapai lebih tinggi akan menjadi menurun.

Kepuasan kerja memberikan dampak penting terhadap Kinerja Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, dimana semakin tinggi kepuasan kerja para Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2 maka secara langsung memberi pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja menjadi mediator yang kurang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai yang bersumber dari gaya kepemimpinan

transformasional pada Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, sehingga diharapkan pemimpin pada KPPN Makassar 1 dan 2 dapat menjadi teladan langsung dan memberikan motivasi terhadap Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2 tanpa menjanjikan sesuatu kepada para pegawainya yang pada akhirnya pegawai tersebut bekerja untuk menuntut atau mencapai sesuatu yang dijanjikan oleh atasan mereka tersebut, bukan berdasarkan kesadaran dan kemauan pribadi.

Kepuasan kerja menjadi mediator yang berpengaruh baik terhadap peningkatan kinerja yang bersumber dari stress kerja pada Pegawai KPPN Makassar 1 dan 2, sehingga diharapkan pemimpin pada KPPN Makassar 1 dan 2 dapat membesarkan hati atau memberi harapan kepada para pegawai seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat serta perbaikan mutasi apabila pemimpin tersebut mendapati bahwa pegawai yang sedang mengalami penurunan kinerja diakibatkan stress kerja yang mereka alami.

Saran

Dari kesimpulan yang telah dihasilkan dalam penelitian ini, berikut berbagai saran yang bisa disampaikan oleh peneliti:

KPPN Makassar I dan KPPN Makassar II diharapkan bisa lebih memperhatikan hal hal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai seperti memperkuat kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai. hal ini dapat dilakukan dari sisi kepemimpinan transformasional dimana pemimpin dapat memberikan teladan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selain itu pimpinan dapat memberi perhatian yang lebih kepada pegawai sehingga pegawai merasa dihargai dan dianggap penting dalam organisasi atau kantor tersebut serta yang terakhir dan tidak kalah penting adalah pemberian penghargaan baik berupa materi yang berupa gaji, honor dan tunjangan dan non materi yang berupa pengakuan dan perhatian sehingga diharapkan kinerja para pegawai dapat meningkat.

KPPN Makassar I dan KPPN Makassar II hendaknya bisa mencermati faktor-faktor apa saja yang bisa memicu stress kerja para pegawainya dan berusaha menanggulangi atau memperkecil stress kerja tersebut sehingga penurunan kinerja yang terjadi akibat meningkatnya stress kerja yang dialami para pegawai dapat berkurang dan bisa diatasi.

Bagi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan dapat mereview ulang beban kerja yang ada pada setiap KPPN sehingga rasio antara beban kerja dengan pegawai dapat menjadi ideal, selain itu perlu di tinjau ulang masalah aturan perpindahan pegawai atau mutasi karena hal tersebut sedikit banyak akan mengakibatkan meningkatnya stress kerja yang dialami oleh para pegawai Dirjen Perbendaharaan umumnya dan pegawai KPPN Makassar I dan Makassar II khususnya.

Bagi penelitian yang akan datang diharapkan dapat melakukan perluasan baik jumlah KPPN yang di teliti maupun variable penelitian sehingga pengambilan kesimpulan akan memberikan dampak secara lebih luas terhadap pengambilan kesimpulan penelitian didalam lingkup Dirjen perbendaharaan. selain itu akan lebih baik jika penelitian ini dilakukan pada seluruh PNS diluar Direktorat Jendral Perbendaharaan sehingga penarikan kesimpulan dapat menjadi bahan masukan yang lebih berguna bagi regulator pengambil kebijakan yaitu Kementran PAN-RB.

DAFTAR RUJUKAN

- Arshadi, N., Damiri, H. 2013. The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE, 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012), *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84 (2013) 706–710.
- Astrighina. 2011. “*The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study Of Civil Government Organizations In Indonesia*” “*The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study Of Civil Government Organizations In Indonesia*” The 2nd Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES).
- Bass, Bernard, M., Bruce, J., Avolio, Dong, I.Y., Yair, B. 2003. Preciding Unit Performance by Assesing Transformational and transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 2003, Vol. 88 no.2, pp 207–218.
- Bushra, F., Usman, A., Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 18.
- Chang, Su-Chao., Lee, Ming-shing. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the

- operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization Vol. 14 No.2, 2007 pp 155-177.*
- Chi, H.K., Yeh, H.R., Yu, C.H. 2008. The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-Profit Organizations. *The Journal of Global Business Management*. ISSN 1817-3179.
- Ghozali, I., Latan, H. 2012. "Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang-Jawa Tengah.
- Greenberg, J., Baron, R.A. 2003. *Organizational Behavior 8th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, E.O.L.C. 2011. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 766-788.
- Hayward, B.A., Amos, T.L., Baxter, J. 2008. *Employee Performance, Leadership Style and Emotional Intelligence: An Exploratory Study in A South African Parastatal*. Acta Comercii.
- Heriyanti, D. 2007. *Analisis pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening*, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro (tidak di terbitkan).
- Ilmi, I.R.N. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Victory Internasional Futures Cabang Malang Town Square (VIF MATOS)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya.
- Ýpcan, Ö.F., Ersary, G., & Naktiyok, A. 2014. Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership—An Application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(0), 881-889. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Jimad, H., Iin, A. 2009. Pengaruh Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai bagian pelayanan pada dinas kependudukan kota Bandar Lampung, *Jurnal Ilmiah Berkala Empat Bulanan*, ISSN 1411 - 9366 Volume 5 No.3, Mei 2009 hal 303-322.
- Karambut, C.A., Eka, A.T., Noermijati. 2012. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 10 (3): 655-668.
- Kementraian Keuangan, PMK RI NOMOR 169/PMK.01/2012 Tentang "Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan".
- Kementrian Perencanaan Pembangunan Nasional (2014), *Peraturan Menteri PPN No. 5 tahun 2014* tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementrian / Lembaga (Renstra K/L) 2015 - 2019. Biro Hukum Sekretariat Kabinet. Hal 1 - 100.
- Kim, Beom Cheol Peter, Suzanne K. Murrmann, Gyumin Lee, (2009), Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees, *International Journal of Hospitality Management* 28 (2009) 612-619.
- Kýyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., & Aktas, E. 2011. Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(0), 1521-1529. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.090>
- Kuncoro, F.D., Troena, E.A., Irawanto, Dodi, W. 2015. *Analisis pengaruh Stress Kerja dan Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan dengan Kecerdasan Emosional sebagai variabel intervening (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Wilayah Yogyakarta)* Pasca Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Koesmono, T.H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penebit Andi.
- Maharani, V., Troena, Eka, A., Noermijati. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java, *International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 17; Page 1 - 12.*
- Narimawati, U. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media
- Nnuro, E.K. 2012. Occupational stress and its effects on job performance: A case of Koforidua Polytechnic. *Journal of KNUST*, 2012, Page 30 - 42 Nkrumah University of Science and technology.
- Nuryadi, D. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada KPPN Surabaya Idan KPPN*

- Surabaya II), Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya.
- Özsahin, M., Zehir, C., & Acar, A.Z. 2011. Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546-1559. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.089>
- Prawiro, S. 2012. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Regina, A.R. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara, Skripsi (Tidak Diterbitkan).
- Robins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rochmanasari, D. 2013. Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan daerah Bank Perkreditan Rakyat BKK Kabupaten Demak. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro (tidak diterbitkan).
- Rong-Chang Jou a, Chung-Wei Kuo b, Mei-Ling Tang. 2013. A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction, *Elsevier, Transportation Research Part E* 57 (2013) 95–104.
- Saleem, H. 2015. The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (2015) 563–569.
- Sardjono, S., Huseini, M., Rahardjo, K., Arifin, Z. 2014. The Effect of Transformational Leadership, Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction and Willing Cooperation Towards Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance. *European Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 25, 2014.
- Taruno, F.X. Soewarto, C., Thoyib, A., Zain, D., Mintarti, R. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura) *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 10, Nomor 3, halaman 495–509.
- Thaha, R. 2012. Penataan Kelembagaan Pemerintahan Daerah, *Repository Jurnal Unhas*. Hal 38-60.
- Yaghoubipoor, A., Tee, O.P., Ahmed, E.M. 2013. Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 9 No. 1, 2013 pp.14-27.