

TINJAUAN KEWIRAUSAHAAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA DI KEJAKSAAN NEGERI JAMBI

Moh. Zulkarnain Yusuf

Kepala Urusan Kependidikan dan Mutasi Kejaksaan Tinggi Jambi

Email : kepegawaian.kjtjambi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Jambi dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja Pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Jambi. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian lapangan (field research) dengan cara survei yaitu penelitian yang mengambil sejumlah sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor Kejaksaan Negeri Jambi. Sampel penelitian ini sampel yang digunakan adalah 70 orang pegawai pada Kejaksaan Negeri Jambi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau componentbased structural equation modeling. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Negeri Jambi dan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Negeri Jambi.

Kata Kunci : Kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan Transformasional, kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

Abstract

This study aims to determine the influence of transformational leadership style on employee performance at the Jambi District Prosecutor's Office and to assess its impact on employee job satisfaction at the same office. The research was conducted using a field research method, specifically employing a survey approach, which involved selecting a sample from the population using questionnaires as the primary data collection tool. The research adopted a quantitative approach. The population in this study comprises all the employees working at the Jambi District Prosecutor's Office. The sample size for this research consisted of 70 employees at the Jambi District Prosecutor's Office. Data analysis in this study utilized the Partial Least Square (PLS) method. PLS is a model of Structural Equation Modeling (SEM) that follows a variance-based or component-based structural equation modeling approach. The research findings conclude that transformational leadership has a significant positive influence on the performance of employees at the Jambi District Prosecutor's Office and also significantly affects employee job satisfaction at the same office.

Keywords: Entrepreneurship, Transformational Leadership Style, Employee Performance, Job Satisfaction.

1. LATAR BELAKANG

Setiap lembaga atau instansi memerlukan pegawai yang memiliki kepribadian tinggi dan memiliki kemampuan serta kecakapan dalam mengambil keputusan, sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan. Keberhasilan pengendalian dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari peran pimpinan perusahaan dan dukungan dari bawahan yang memiliki komitmen untuk menjaga kestabilan kerja demi kemajuan bersama dalam suatu perusahaan. Menurut Nawawi, pimpinan adalah seseorang yang mengarahkan suatu aktivitas yang berjalan diperusahaan dan mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya perusahaan yang lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Jadi, pimpinan suatu perusahaan didalam menjalankan fungsi dan tugasnya, haruslah memahami peranan dan fungsinya serta tujuan yang hendak dicapai guna memajukan perusahaan yang dipimpinnya. Peran pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan, yaitu apakah kepemimpinan tersebut dapat menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efisien-efisien serta terpadu dalam proses manajemen. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi (Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 2010).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Menurut Sinambela (2016:136) kinerja adalah “kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan ke arah yang sama oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama (Silaban, 2019). Gaya kepemimpinan merupakan hal yang identik dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Pada umumnya banyak pemimpin-pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organisasi yang dipimpin. Bahkan ada seorang pemimpin ada yang memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2016:134).

Fenomena keberhasilan kepemimpinan pemerintahan dari seorang yang berlatarbelakang pengusaha mengonfirmasikan bahwa jiwa kewirausahaan (entrepreneurial spirit) tampaknya dapat diadopsi dalam melaksanakan kepemimpinan pemerintahan. Hal tersebut paralel dengan hasil penelitian tentang definisi wirausahawan di sektor publik oleh Inger Boyett dari Universitas Nottingham. Hasil studinya mengonfirmasikan bahwa dewasa ini telah terjadi sebuah perubahan di sektor publik yaitu adanya tipe kepemimpinan yang baru. Gaya baru dari kepemimpinan publik tersebut menggambarkan suatu karakter dan kemampuan individu yang juga banyak ditemukan dalam teori kewirausahaan. Kepemimpinan pemerintahan di tangan para pengusaha seolah menghadirkan dunia baru. Mereka dengan mudahnya melakukan kreatifitas dan inovasi atas pelbagai permasalahan

pemerintahan. Pengusaha yang menduduki kepemimpinan pemerintahan seolah masih murni dan segar karena belum pernah babak-belur dihajar gelapnya dunia pemerintahan. Oleh karena itu ditemukan suatu energi motivasi dan stamina yang dominan sehingga muncul etos kerja keras sedemikian rupa ketika menjadi pejabat publik.

Adapun kewirausahaan (entrepreneurship) berasal dari kata Perancis "entreprendre", yang artinya adalah melaksanakan, melakukan, mengerjakan, melakukan suatu pekerjaan (Tunggal, 2008:1). Secara etimologi, kewirausahaan berarti tentang melaksanakan suatu pekerjaan. Ciri atau karakter kewirausahaan yang selanjutnya disebut sebagai jiwa kewirausahaan (entrepreneurial spirit) adalah kerja keras, kreatif, dan berorientasi terhadap prestasi. Ciri-ciri kepribadian wirausahawan yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu kerja keras, kreatif, dan berorientasi terhadap prestasi. Ciri atau karakter tersebut selanjutnya disebut sebagai jiwa kewirausahaan (entrepreneurial spirit).

Permasalahan yang sering terjadi pada Kejaksaan Negeri Jambi seperti masih rendahnya kualitas kinerja yang diberikan oleh pegawainya sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, adanya pegawai yang tidak mengerti mengenai arahan- arahan yang diberikan oleh pimpinan, hal ini disebabkan karena masih kurang teraturnya penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta kurangnya pimpinan dan bawahan mengadakan pertemuan baik secara formal maupun informal yang nantinya hal tersebut secara tidak langsung dapat menstimulus/ menggiatkan pimpinan/bawahan mengenai keinginan masing- masing pihak. Masih kurangnya kesempatan dari pimpinan untuk mengadakan pertemuan rutin sebagai sarana evaluasi kerja masing-masing pegawai.

Selanjutnya ciri lain dari seorang wirausahawan adalah kreatif. Kreatif berarti kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru atau berbeda (Peter F. Drucker dalam Kasmir, 2008:17). Sesuatu yang baru tersebut dapat berlaku dalam rangka untuk memecahkan persoalan dan menemukan peluang. Wirausahawan merupakan figur yang menciptakan cara-cara baru penggunaan sumber daya, ia sebagai pencipta perubahan, serta jenuh dengan kemapanan kemudian bereksperimen melalui pembaruan (Tunggal, 2008:12). Makna kreatif juga sering dihubungkan dengan inovasi (Zimmerer, dalam Kasmir, 2008:17). Adapun wirausahawan disebut sebagai seorang inovator jika ia merupakan figur yang menciptakan cara-cara baru penggunaan sumber daya, ia sebagai pencipta perubahan, serta sebagai individu yang cenderung jenuh dengan kemapanan kemudian bereksperimen melalui pembaruan (Tunggal, 2008:12). Ciri selanjutnya wirausahawan adalah berorientasi terhadap prestasi. Hal itu sesuai dengan pendapat Amin Widjaja Tunggal (2008:13), Kasmir (2008:27), Geoffrey G. Meredith (1992:5), dan Dion Alexander Nugraha (2008:34).

2. KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain untuk berkontribusi terhadap terwujudnya visi. Akan tetapi, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan selalu dikaitkan dengan perilaku memengaruhi orang lain. Definisi kepemimpinan, menurut Gaspersz "Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang lain (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran" (Mohammad Karim, 2010).

Menurut Hasibuan "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk

mencapai tujuan organisasi”. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar mau berperan serta dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan Bersama (Melayu Hasibuan, 2003).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru. Kepemimpinan transformasional dilihat dari definisi diatas merupakan pendekatan terhadap motivasi tinggi untuk kepemimpinan dari pada pendekatan manajerial lainnya (Colquitt et al. *Otganization Behavior*, 2009).

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam Wagimo & Djamaludin (2013: 116-117) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu *Idealized Influenced* (Karisma), *Inspirational Motivation* (Inspirasi), *Intelectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) DAN *Indualilized Consideration* (Perhatian Individual).

Kinerja

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non material (Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2005). Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja. Kinerja berasal dari “Kerja” atau bahasa inggris dikenal dengan istilah *performance* yang berarti pelaksanaan, keberlangsungan, perbuatan dan prestasi. Dalam kamus Bahasa Indonesia, kinerja diartikan dengan kemampuan kerja, sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Tim Penyusun Kamus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2007).

Pengertian kinerja pegawai menunjuk kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatanya dapat bermacam istilah. Kinerja pegawai dapat dikelompokan kedalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah, dan dapat juga dikelompokan melalui target, sesuai atau dibawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang pegawai (Cokroaminoto, 2007).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut Faktor kemampuan dan Faktor motivasi (Mangkunegara, 2006).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Akan tetapi, dalam kenyataanya, di Indonesia dan beberapa Negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Sedangkan Keith Davis mengemukakan bahwa “*job satisfacition is favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexley dan Yuki mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*”. (Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya) (Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2015).

Beberapa pendapat mengenai faktor-faktor kepuasan kerja menurut Spector mengidentifikasi terdapat sembilan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji

atau upah, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, peraturan/prosedur, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi.

Hipotesis Penelitian

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kejaksaan Negeri Jambi
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kejaksaan Negeri Jambi

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian lapangan (field research) dengan cara survei yaitu penelitian yang mengambil sejumlah sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini, maka penelitian ini dilakukan pada Bidang Pembinaan Kejaksaan Tinggi Jambi, Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 12 Kota Jambi, Jambi 36122, sedangkan waktu penelitian berlangsung pada bulan Oktober-November 2022.

Penelitian ini juga dikelompokkan ke dalam penelitian yang bersifat asosiatif dengan pendekatan korelasional. Sugiyono (2006:11) menerangkan bahwa penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Kerlinger (Sugiyono 2006:7) mengemukakan bahwa penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Adapaun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di kantor Kejaksaan Negeri Jambi yang berjumlah orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diduga dan dianggap mewakili populasi. Untuk sekedar perkiraan maka apabila subjeknya kurang dari 100 orang, maka diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika jumlah subjeknya lebih besar dari 100, maka dapat diambil 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Pada penelitian ini sampel yang digunakan adalah 70 orang pegawai pada Kejaksaan Negeri Jambi.

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan adalah Studi Dokumentasi, wawancara dan kuesioner/angket.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau componentbased structural equation modeling. Menurut Ghazali & Latan (2015), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction). PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data acak dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil (Ghozali, 2011). Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan software SmartPLS.

SmartPLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya

bootstrapping maka SmartPLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau outer model dan model struktural (structural model) atau inner model.

Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (MultiTrait-MultiMethod) dengan menguji validity convergent dan discriminant. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (Ghozali & Latan, 2015). Model struktural atau inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada substantive theory mencakup R-Square, F-Square dan Estimate For Path Coefficients.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Responden berdasarkan jenis kelamin di mana jumlah responden laki-laki adalah 31 orang dengan persentase 44,3% dan jumlah responden perempuan adalah 39 orang dengan persentase 55,7%

Selanjutnya berdasarkan karakteristik usia responden, dimana jumlah responden dengan usia > 45 tahun adalah 15 orang dengan persentase 21,4 % dan jumlah responden dengan usia < 45 tahun adalah 55 orang dengan persentase 78,6%. jadi secara keseluruhan responden dalam penelitian ini lebih banyak didominasi oleh responden < 45 tahun.

Selanjutnya responden dilihat dari tingkat pendidikan diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan S-2 adalah 12 orang dengan persentase 17,1%, jumlah responden dengan tingkat pendidikan S-1 adalah 34 orang dengan persentase 48,6%, jumlah responden dengan tingkat pendidikan D-III adalah 13 orang dengan persentase 18,6% dan jumlah responden dengan tingkat pendidikan SLTA adalah 11 orang dengan persentase 15,7%.

Sedangkan untuk jumlah responden berdasarkan masa kerja dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja < 10 tahun adalah 34 orang dengan persentase 48,6 % dan jumlah responden dengan masa kerja > 10 tahun adalah 36 orang dengan persentase 51,4%.

Evaluasi Pengukuran Outer Model

Uji Validitas

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model). *Loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5.

Nilai *loading factor* dibawah 0,5 yaitu pada indikator X1-4 : Kesetiaan dengan nilai *loading factor* 0.696 dan pada indikator Y2-3 : Tunjangan Kinerja. Dengan demikian indikator-indikator tersebut harus dihilangkan dari model untuk didapat nilai yang sesuai dengan yang telah ditentukan yaitu lebih dari atau diatas 0,5 (> 0,5). Artinya indikator X1-4 dan Y2-3 tidak saling berhubungan atau tidak saling mempengaruhi.

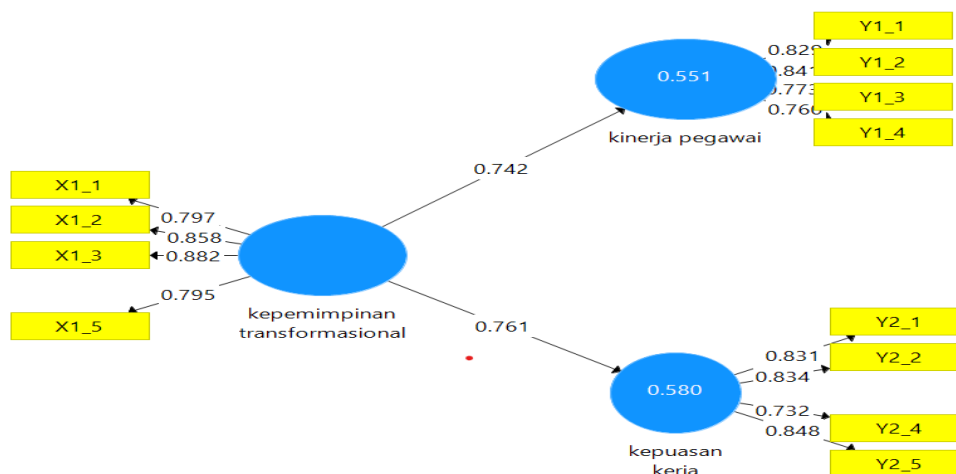
Output SmartPLS untuk *loading factor* memberikan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. *Outer Loading*

Indikator	Variabel		
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y2)	Kinerja Pegawai (Y1)
X1-1, Tingkat Kepercayaan	0.797		
X1-2 Kepatuhan	0.858		
X1-3, Kekaguman	0.882		
X1-5, Rasa Hormat	0.795		
Y1-1, Kualitas			0.829
Y1-2, Kuantitas			0.841
Y1-3, Ketepatan Waktu			0.773
Y1-4, Kerja Sama			0.760
Y2-1, Gaji		0.831	
Y2-2, Promosi		0.834	
Y2-4, Rekan Kerja		0.732	
Y2-5, Komunikasi		0.848	

Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5 Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini setelah indikator pada variabel Kepemimpinan Trasformasional (X1) yaitu X1-4 : Kesetiaan dan Variabel Kepuasan Kerja (Y2) yaitu Y2-3 : Tunjangan Kinerja dihilangkan adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Berikut adalah diagram masing-masing indikator dalam model penelitian :

Gambar 1 Loading Factor



Cross Loading

Cross loading adalah metode lain untuk mengetahui *discriminant validity*, yakni dengan melihat nilai *cross loading*. Apabila nilai *loading* dari masing – masing item terhadap konstruknya lebih besar daripada nilai *cross loadingnya*. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruknya dan konstruk dari blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan konstruk blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada

blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Nilai *cross loading* dari model ini dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel. 2. *Result for Cross Loading*

	X1	Y2	Y1
X1_1	0.797	0.622	0.671
X1_2	0.858	0.623	0.638
X1_3	0.882	0.621	0.593
X1_5	0.795	0.670	0.566
Y1_1	0.616	0.736	0.829
Y1_2	0.552	0.643	0.841
Y1_3	0.572	0.645	0.773
Y1_4	0.629	0.597	0.760
Y2_1	0.572	0.831	0.621
Y2_2	0.604	0.834	0.663
Y2_4	0.592	0.732	0.720
Y2_5	0.694	0.848	0.659

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Tabel di atas menunjukkan bahwa *loading factor* untuk indikator Kepemimpinan Transformasional (X1) (X1-1 sampai dengan X1-5) mempunyai *loading factor* kepada konstruk Kepemimpinan Transformasional (X1) lebih tinggi dari pada dengan konstruk yang lain. Sebagai ilustrasi *loading factor* X1-1 kepada X1 adalah sebesar 0,797 yang lebih tinggi dari pada *loading factor* kepada Y2 (0,622), dan Y1 (0,671). Hal serupa juga tampak pada indikator Y2-1 kepada Y2 adalah sebesar 0,831 yang lebih tinggi dari pada *loading factor* kepada X1 (0,572) dan Y1 (0,621). Demikian juga terjadi pada indikator Y1-1 kepada Y1 adalah sebesar 0,829 yang lebih tinggi dari pada *loading factor* kepada X1 (0,616) dan Y2 (0,829).

Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain. Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai *square root of average variance extracted* (AVE) dalam penelitian ini :

Tabel 3 Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
kepemimpinan transformasional	0.853	0.853	0.901	0.695
kepuasan kerja	0.827	0.833	0.886	0.660
kinerja pegawai	0.814	0.814	0.878	0.643

Uji reliabilitas dalam SmartPLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Hair.et.al. (2014) Keandalan komposit dan nilai-nilai *cronbach's alpha* diperiksa disertai dengan rata-rata varians diekstraksi (AVE) untuk memeriksa keandalan model penilaian. Semua koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid (Cooper dan Schindler, 2014).

Nilai *Composite Reliability* atau keandalan komposit pada penelitian ini adalah bervariasi yaitu dari 0,878, 0.886 hingga 0,901. Selain itu, nilai *square root of average variance extracted* (AVE) bervariasi dari 0.643, 0,660 hingga 0,695. Semua nilai dalam penelitian ini baik itu *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan *square root of average variance extracted* (AVE) dapat diterima, artinya data pada penelitian ini dapat disimpulkan valid dan reliabel.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian *model structural (Inner model)*. Berikut adalah nilai *R-Square* pada konstruk :

Tabel 4. nilai R- Square

	R Square	R Square Adjusted
kepuasan kerja	0.580	0.574
kinerja pegawai	0.551	0.544

Tabel di atas memberikan nilai 0,580 untuk konstruk Kepuasan Kerja (Y2) yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) mampu menjelaskan varians Kepuasan Kerja sebesar 58,0 %. Dan untuk konstruk Kinerja Pegawai (Y1) memberikan nilai 0,551 yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) mampu menjelaskan varians Kinerja Pegawai sebesar 55,1 %

Pengujian Hipotesis

Tabel dibawah ini menunjukkan hasil pengujian hipotesis dari model struktur penelitian yang telah dilakukan *bootstraping* melalui SmartPLS 3.

Tabel 5. Output Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
kepemimpinan transformasional -> kepuasan kerja	0.761	0.770	0.050	15.364	0.000
kepemimpinan transformasional -> kinerja pegawai	0.742	0.751	0.058	12.833	0.000

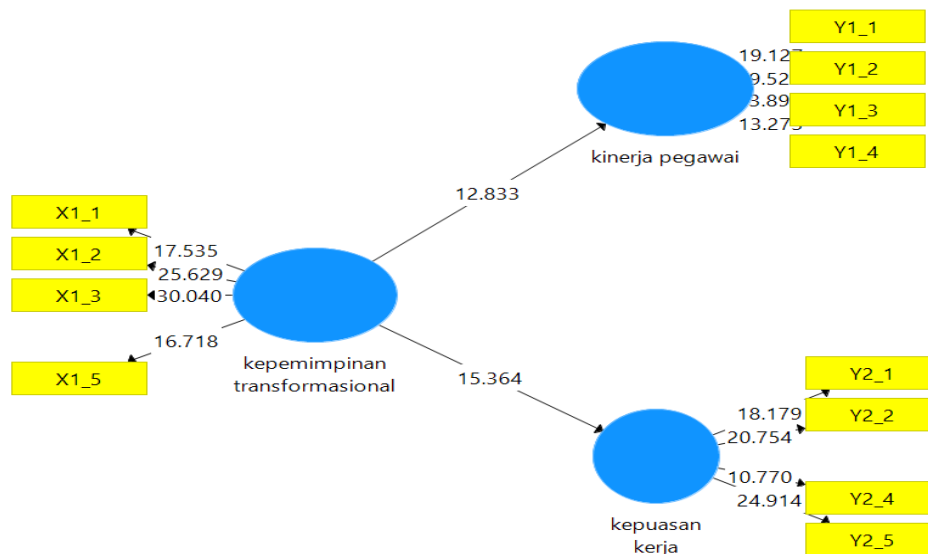
Tabel di atas menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja adalah signifikan dengan *T-statistic* sebesar 15,364 (> 1,96) dan *P Value* 0,000 (< 0,05). Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,761 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “**H2 : Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja**” diterima

Tabel di atas juga menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja pegawai adalah signifikan dengan *T-statistic* sebesar 12, 833 (> 1,96) dan nilai *P Value* 0,000 (< 0,05). Nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,742 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “**H1 : Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai**” diterima.

Berdasarkan nilai *original sample* maka diperoleh bahwa nilai tertinggi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,761. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dari pada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai yang memiliki nilai *original sampel* sebesar 0,742.

Berikut adalah gambar nilai *T statistic* berdasarkan *output* dengan SmartPLS 3 :

Gambar 2. Output Bootstrapping



Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama adalah menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dimana nilai *T-statistic* sebesar 12,833 (> 1,96) dan nilai *P Value* 0,000 (< 0,05). Hal tersebut membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kegiatan serta proses pengarahan dan pendelegasian orang lain dalam mencapai tujuan tertentu (Judge & Locke, 1993 dalam Marselius & Rita, 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Avolio dan Bass (1987) dalam Endah Mujiarsih (2003) mengatakan bahwa, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. Pertama, pemimpin transformasional bertindak efektif, karena mengenali kebutuhan bawahan. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang bertindak aktif. Kedua, pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan sehingga, dapat memotivasi kerja dan mendorong bawahan untuk lebih maju dalam pencapaian kinerja.

Bukti empiris menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efektifitas organisasi dan kinerja pegawai (Walter, 1998). Lebih lanjut, hasil penelitian Murniningsih & Aryani, (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan komunikasi mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian Syahrir Natsir, (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung dari perilaku kerja terdapat kinerja pegawai. Hasil penelitian Tri Mardiana, (2003)

menunjukkan bahwa hubungan pemimpin–bawahan, struktur tugas dan kekuasaan posisi pemimpin berpengaruh serentak terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Kurniawan (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai dan kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan di dasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan. atau kebencian. Berbagai bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan kinerja. Seorang pemimpin jika menginginkan kinerja yang optimal maka dalam pelaksanaannya mengelola suatu organisasi haruslah mempunyai nilai-nilai transformasional. Nilai-nilai inilah yang akan memotivasi dan menimbulkan kesadaran untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Masalah esensial dalam menjaga kinerja organisasi adalah kemampuan pimpinan untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya yang selanjutnya menentukan strategi yang akurat bagi organisasi yang dijalankan. Faktor kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karena peran strategis yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam membawa organisasi yang di pimpinnya. Pemimpin memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu mengadakan perubahan-perubahan yang strategis merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian Thomas & Wahyu (2007) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Beberapa aspek yang ada dalam kepemimpinan transformasional diantaranya berupa Kepercayaan, Kepatuhan, Kekaguman dan Rasa Hormat kepada para pegawai di Kejaksaan Negeri Jambi dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Kejaksaan Negeri Jambi. Selain itu pemberian semangat kerja, pemberian nasehat, memotivasi pengembangan kemampuan, pendekatan pada aturan dan prosedur kerja serta memberikan teguran dan pujian kepada anggota organisasi juga dapat diterapkan oleh Kepala Kejaksaan Negeri Jambi untuk meningkatkan kinerja anggotanya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua adalah menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dimana nilai *T-statistic* sebesar 15,364 ($> 1,96$) dan *P Value* 0,000 ($< 0,05$). Hal tersebut membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Pegawai memiliki peran yang penting bagi organisasi atau organisasi Sebagai salah satu sumber daya organisasi, pegawai memiliki nilai yang lebih unik dibandingkan dengan sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Manusia memiliki potensi untuk terus berkembang menjadi lebih baik dan hal tersebut tentunya menjadi penting bagi suatu organisasi. Apabila dapat terus berkembang ke arah yang lebih baik, maka pegawai dapat mengarahkan organisasi untuk mencapai kemajuan-kemajuan (Mira dan Margaretha, 2012) Namun, sebelum pegawai mampu mengalami perkembangan yang dapat membawa kemajuan bagi organisasi, maka organisasi perlu terlebih dahulu memperhatikan kepuasan pegawai yang bersangkutan. Menurut Suwardi dan Utomo (2012), kepuasan kerja pegawai memiliki peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Suwardi dan Utomo (2012) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terkait sudut pandang pegawai terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pada pandangan-pandangan yang telah dikemukakan, maka apabila organisasi mampu memperhatikan dan memenuhi aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, maka pegawai dapat memiliki keadaan emosional yang menyenangkan dalam memandang pekerjaan, dimana hal tersebut bisa menjadi motor penggerak bagi pegawai untuk mendukung tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Menurut Lok dan Crawford (2004), salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah kepemimpinan. Chang dan Lee (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat mengatur perilaku pegawai dan dapat memprediksi kepuasan kerja pegawai. Chang dan Lee (2007) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan yang dapat menentukan kepuasan kerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Pandangan-pandangan tersebut memberikan arah pemahaman bahwa kepemimpinan (khususnya kepemimpinan transformasional) dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, sehingga kepemimpinan beserta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai perlu ditinjau dalam penelitian ini. Kepuasan kerja pegawai tentunya dapat ditentukan oleh lebih dari satu variabel, sehingga sudut pandang mengenai variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan konsumen perlu diperluas sudut pandangnya. Paille, et al. (2010) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Han et al. (2012) mengungkapkan pula bahwa POS dapat memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat penelitian terdahulu terkait kedua variabel telah dilakukan di berbagai industri dan negara. Sebagian besar penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja yang memiliki interpretasi bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai meningkat, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga meningkat. Penelitian terdahulu telah dilakukan di beragam industri, itu artinya gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif digunakan oleh beberapa organisasi. Sejalan dengan pendapat Mangundjaya & Retnaningsih (2017) yang menyebutkan bahwa salah satu gaya kepemimpinan yang berkembang pada tiga dekade terakhir adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam mengelola SDM di era perubahan ini, sebuah organisasi memperhatikan dimensi gaya kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dengan adanya seorang pemimpin yang mampu mengarahkan, memberi motivasi serta menjadi inspirasi bagi pegawai akan membuat tujuan organisasi lebih mudah tercapai dikarenakan para pegawai akan bekerja dengan nyaman. Apabila pegawai merasakan penerapan gaya kepemimpinan transformasional berjalan secara konstan, maka tingkat kepuasan mereka terpenuhi sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, Darmawan & Maisaroh (2017) mengemukakan pendapatnya bahwa semakin transformatif seorang pemimpin maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan bagi organisasinya dan juga tingkat kepuasan kerja pegawainya.

Pada penelitian ini dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja. Dari penelitian ini diketahui bahwa pegawai membutuhkan motivasi dan inspirasi dari seorang pemimpin. Dengan adanya dorongan

motivasi yang diberikan oleh pemimpin mampu membuat tingkat kepuasan kerja pegawai meningkat dan berdampak besar bagi keberlangsungan organisasi. Seorang pemimpin diharapkan untuk senantiasa memberikan arahan, memberi motivasi serta mempertahankan nilai-nilai yang baik sebagai teladan bagi organisasi

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Negeri Jambi
2. Bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Negeri Jambi.

Saran

Kepala Kejaksaan Negeri Jambi sebagai Pimpinan Satuan Kerja perlu untuk memberikan kesempatan yang lebih banyak kepada pegawai untuk belajar tentang hal-hal yang terkait dalam kegiatan kerja sehari-hari sehingga pegawai merasa diberi kesempatan dan dapat lebih puas dalam bekerja.

Pimpinan dapat membuat urutan kerja dan standar yang jelas, sehingga pegawai dapat mempelajari urutan kerja dan standar yang ada sehingga pegawai dapat lebih paham mengenai pekerjaannya dan dapat mengembangkan diri.

Kepala Kejaksaan Negeri Jambi perlu meningkatkan diskusi dengan pegawai di dalam maupun di luar urusan pekerjaan, agar pegawai merasa semakin diperhatikan oleh pimpinan dan membuat pegawai semakin puas dalam bekerja.

Kepala Kejaksaan Negeri Jambi perlu lebih intensif membina kerja sama antara pegawai. Upaya yang dapat dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut misalnya dengan mengadakan kegiatan outbound atau retreat dengan segenap pegawai Kejaksaan Negeri Jambi.

Untuk penelitian selanjutnya agar mengembangkan serta lebih banyak menggunakan variabel dan melibatkan banyak responden dalam melakukan penelitian sehingga dapat menghasilkan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mankunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
Asri Laksmi Riani (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Cokroaminoto, *Membangun Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Colquitt et al. (2009). *Organization Behavior*. (New York : Mc Grow Hill), 2009.
- Edwin B. Flippo, *Personel Management: manajemen personalia*, Jakarta, Erlangga (2002), Cetakan ke 7.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 2005.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2010
- Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung, PT Refika Aditama, 2006.
- Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2013.
- Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ES 2000.
- Melayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
- Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, CV Pustaka Setia, 2015
- Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang, Uin Maliki Press.
- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang, Uin Maliki Press, 2010.
- Mohammad Karim, *pemimpin transformasional di lembaga pendidikan islam*, Malang, Uin Maliki press, 2010.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,
Sedarmayanti, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, Bandung, Refika Aditama, 2011.
- Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*
- Suryani, Hendrayadi, *Metode Riset Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta, Kencana, 2015.
- Suryani, Hendrayadi, *Metode Riset Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta, Kencana, 2015.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung, Refika Aditama, 2016..
- Sondang S. Piagan, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, 2004.
- Suwatno dan Priansi, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta, 2011.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Rajawali Pers, 2012.
- Yulk Gray, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (alih bahasa Yusuf Udaya)*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Victory Jaya Abadi, 1998.