

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA KINERJA PERAWAT RUMAH SAKIT ISLAM SITI AISYAH MADIUN

*Murtiningsih*

Pascasarjana, Universitas Negeri Sebelas Maret  
Jl. Ir. Sutami 36A Surakarta  
Email: murtirso@gmail.com

## **Abstract**

*This study aims to determine the effect of leadership traansformasional test the performance of which is mediated by two variables: trust in leaders and job satisfaction. This research is a quantitative empirical research with cross sectional study design. These samples included 111 respondents. Hypothesis testing using regression analysis with the approach of Baron and Kenny (1986). Validity and reliability of the research questionnaire value of KMO Measure of Sampling Adequacy (MSA) in this study amounted to 0.835 continued test and a valid and reliable factor. The results showed that transformational leadership significant and positive impact on performance. The variables of transformational leadership have a significant effect on the performance, variable trust in leaders and job satisfaction variables have a role as a mediating variable.*

**Keywords:** *transformational leadership, trust the leader, job satisfaction, performance*

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan traansformasional menguji kinerja yang dimediasi oleh dua variabel: kepercayaan pemimpin dan kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian empiris kuantitatif dengan rancangan *cross sectional*. Sampel ini termasuk 111 responden. pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi dengan pendekatan Baron dan Kenny (1986). Validitas dan reliabilitas nilai kuesioner penelitian KMO Measure of Sampling Adequacy (MSA) dalam penelitian ini sebesar 0,835 tes lanjutan dan faktor valid dan reliabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, variabel kepercayaan pemimpin dan variabel kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, kepercayaan pemimpin, kepuasan kerja, kinerja

## **Pendahuluan**

Rumah Sakit dewasa ini menjadi salah satu pilar dalam fungsi kesehatan baik promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Rumah Sakit adalah satu bentuk bisnis yang padat modal, padat sumber daya. Sumber daya

yang dapat cepat usang adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang terbesar di rumah sakit adalah tenaga paramedis keperawatan. Perawat adalah karyawan lini terdepan yang kontak secara langsung dengan pasien, sehingga kinerja perawat berperan

penting dalam menentukan keberhasilan rumah sakit dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja tahunan yang telah ditetapkan Peran kepemimpinan transformasional sangat erat kaitannya dengan kepercayaan pada pemimpin yang akhirnya menimbulkan kepuasan kinerja dan dampaknya meningkatkan kinerja pegawai.

Dewasa ini perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat menciptakan visi masa depan, dan memberikan inspirasi kepada karyawan agar bersedia mencapai visi tersebut. Pemimpin pada dasarnya adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada seseorang atau kelompok untuk tujuan tertentu (Fuad Mas'ud, 2002). Hal tersebut juga dikuatkan dengan pernyataan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien (Djoko Purwanto, 2006). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau berubah menuju arah yang lebih baik.

Masih menurut Robbins (2006) dari beberapa jenis kepemimpinan tersebut kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang terbaik karena dapat memotivasi para karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya, memberikan perhatian pada karyawan, mampu melatih, serta membuat karyawan loyal terhadap perusahaan. Pengaruh kepemimpinan transformasional membuat karyawan lebih memiliki rasa loyalitas terhadap pekerjaannya. Dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membuat perubahan dan sukses membuat sebuah perubahan kearah yang lebih positif dan membimbing organisasi kearah baru yang memiliki tujuan jelas. Kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah gabungan yang sempurna dari kepemimpinan kharismatik

dan transaksional.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya Syarifah Fatmawati (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat kuat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apapun gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin yang pasti setiap gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja para karyawan. Ruyatnasih, et al (2013) juga mendukung penelitian Syarifah dan membuktikan pada penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi oleh orang yang dipimpinya untuk menyesuaikan keadaan orang yang di pimpin agar kepemimpinan dapat berjalan efektif dan optimal (Sarita Permata Dewi, 2012). Dalam dunia bisnis penerapan gaya kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan (Djoko Purwanto, 2006). Keberhasilan dan kegagalan sebuah perusahaan di pengaruhi oleh seorang pemimpin, kepemimpinan yang efektif memberi dampak kemajuan pada perusahaan. Baik dan buruknya cara seseorang memimpin dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain pemimpin, karyawan juga menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Ackoff, 1999). Karyawan dapat menjadikan perusahaan berhasil dengan kinerja yang dilakukannya, hasil pekerjaan, dan target yang telah dicapai.

Humairah (2005) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformatif lebih cocok digunakan di rumah sakit dari pada gaya kepemimpinan transaksional, karena kepala ruangan memperlakukan perawat sebagai mitra yang harus bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dijalankan sehingga meningkatkan ketrampilan perawat dalam menjalankan tugas tugasnya dan mengatasi setiap kesulitan yang ditemukan di lapangan.

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan tergantung pada harapan yang dimiliki. Karyawan berharap mendapatkan gaji yang

tinggi dan penghargaan dari perusahaan kemudian perusahaan memberikan lebih dari harapan karyawan maka dengan sendirinya akan tercipta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan tanpa diminta oleh perusahaan (RT Martiwi, et al. 2012) begitu pula sebaliknya, jika perusahaan tidak memberikan apa yang diharapkan karyawan maka loyalitas terhadap perusahaan akan rendah .

Robbin (2005: 89) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan garis depan yang memiliki kontak teratur dengan pelanggan berkaitan positif dengan kepuasan pelanggan. Retensi pelanggan dan pembelotan pelanggan sangat bergantung bagaimana karyawan garis depan menangani pelanggan.

Rumah Sakit dewasa ini menjadi salah satu pilar dalam fungsi kesehatan baik promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Rumah sakit adalah satu bentuk bisnis yang padat modal, padat sumber daya. Sumber daya yang dapat cepat usang adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang terbesar di rumah sakit adalah tenaga paramedis keperawatan. Perawat adalah karyawan lini terdepan yang kontak secara langsung dengan pasien, sehingga kinerja perawat berperan penting dalam menentukan keberhasilan rumah sakit dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kontrak kinerja tahunan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan latar belakang inilah peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti “ Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja ; peran mediasi kepercayaan pada pemimpin dan kepuasan kerja karyawan perawat pada RS Islam Siti Aisyah Madiun. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan pengujian dan melakukan analisis: 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja; 2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan pada pemimpin ; 3) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; 4) Peran mediasi kepercayaan pada pemimpin terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional

pada kinerja; 4) Peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja.

## Tinjauan Pustaka

### 1. Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan menurut Robbis (2006), yaitu :

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Yaitu pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional ada sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini dapat menghasilkan tingkat kinerja lebih baik, memiliki sifat lebih dari kharisma, memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mengkomunikasikan agar harapan menjadi tinggi, berfokus pada usaha serta menggambarkan maksud penting secara sederhana.

#### b. Kepercayaan Pada Pemimpin

Kepercayaan pada pimpinan merupakan suatu harapan positif bahwa seorang pemimpin tidak akan bertindak secara opportunistik (Robbins, 2007). Harapan positif dalam hal ini mengandaikan pengenalan dan keakraban dengan pihak lain. Kepercayaan adalah suatu proses ketergantungan historis didasarkan pada sampel sampel pengalaman yang relevan namun terbatas. Indikator kepercayaan yang akan

digunakan antara lain : keterbukaan dalam menyampaikan sesuatu, berbicara bebas tentang kesulitan di tempat kerja, kejujuran, integritas dan truthfulness dalam bekerja.

Kepercayaan para bawahan terhadap pemimpin merupakan salah satu variabel penting yang dapat menjadi variabel antara dari efektifitas kepemimpinan transformasional. Sebagai contoh, Yulk (2010) menyatakan komitmen dari pengikut terhadap visi yang dimiliki oleh pemimpin tergantung pada kapabilitas dari pemimpin untuk membangun kepercayaan pada para pengikutnya.

## 2. Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja adalah perkembangan dari gerakan hubungan antar manusia (*human relation*) yang dimulai dengan studi klasik *Hawthorne* pada awal tahun 1930-an. Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006: 243). Gibson et al. (1996: 150), mendefinisikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, yaitu persepsi mereka terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja, gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Jadi kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini tampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan. Sikap karyawan muncul karena pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal. Kepuasan kerja juga merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik

pekerjaan mereka memberikan nilai yang diharapkan. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dihadapi maka seseorang akan semakin puas. Dalam lingkungan kerja ada beberapa aspek yang dinilai oleh karyawan atau individu yang memberikan kepuasan atau ketidakpuasan. Aspek-aspek tersebut menurut Luthans (2006:243) dan Gibson, et al. (1996: 153) adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Gaji/ Pembayaran. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- c. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- d. Pengawasan/ Penyelia. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- e. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Secara umum kepuasan kerja dapat dipahami dari tiga aspek (Luthans 2006: 243) yakni; (1) kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga; (2) kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan yang lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa

puas; (3) kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* yang besar. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan kecil maka kepuasan kerja karyawan tinggi (Hasibuan 2009: 202). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

### 3. Kinerja

Menurut Reeves dan Torrez, 1994 (dalam John E. Chavez and Mario A. Rivera, 2006) menyatakan bahwa pertimbangan penilaian prestasi karyawan dilakukan dengan menggunakan metode seorang penyelia memberikan umpan balik kepada bawahan mengenai kinerjanya, menetapkan sasaran untuk meningkatkan hasil, memberika pelatihan kepada karyawan, dan proses penilaian prestasi secara tertulis.

Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi. Pada waktu yang sama, para karyawan membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999: 2).

Kinerja (*performane*) merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Pernyataan ini dipertegas oleh Bernardin dan Rusell dalam Robbin, (1996: 90) yang mengemukakan bahwa:

*“Performance is the record of outcome produced on specified job function or activity during a specified time period”.* Hal ini diperjelas lagi oleh Bowin dan Harvey dalam Robbin (1996: 40 ) yang mengatakan *Performance may be defined as the accomplishment of an employee or manager a,signed duties and the outcomes produce an a job function or activity, during specified time period”.*

Simamora (1995: 327) mengemukakan bahwa “kinerja pegawai (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat diambil garis besar tentang kinerja. Yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah catatan keluaran atau daftar penilaian atas hasil dari pelaksanaan tugas, tanggung jawab pegawai atau pegawai; sesuai dengan uraian tugas (*job description*) dan wewenangnya selama periode waktu tertentu.

#### b. Penilaian Kinerja Perawat

Penilaian kinerja perawat pada penelitian ini melalui pemberian tanggapan terhadap beberapa butir – butir pernyataan . Adapun butir pernyataan terkait penilaian kinerja perawat sebagai berikut :

- 1) Saya selalu berusaha melaksanakan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tanpa meminta bantuan orang lain.
- 3) Saya selalu berusaha profesional dalam bekerja.

- 4) Saya selalu berinisiatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 5) Saya mampu bekerja secara efektif.
- 6) Saya mampu bekerja secara efisien.
- 7) Saya selalu bertanggungjawab terhadap setiap tugas yang sedang dikerjakan.
- 8) Saya selalu bekerja sesuai dengan tugas dan kewenangan yang diberikan.
- 9) Atasan saya puas dengan pekerjaan yang saya lakukan

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan metode kuantitatif. Rancangan penelitian adalah belah lintang (*cross sectional*). Populasi penelitian karyawan bidang keperawatan instalasi rawat inap RS Islam Siti Aisyah Madiun sejumlah 154 perawat. Tehnik sampling : teknik *non probability sampling dengan metode purposive sampling*. Sampel yang digunakan adalah 111 perawat dengan status perawat PNS dan perawat kontrak. Untuk pengujian hipotesis digunakan analisis regresi berdasarkan langkah – langkah yang dianjurkan oleh Baron dan kenny (1986).

## Hasil Dan Pembahasan

### 1. Hasil Pengujian Regresi Baron & Kenny (1986)

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Independen	Dependen					
	Model 1		Model 2		Model 4	
	Kinerja (K)		Kepuasan kerja (KK)		Kinerja (K)	
	T	Sig	T	Sig	T	Sig
Kepemimpinan transformasional (KT)	3,475	0,001	6,604	0,000	0,273	0,785
Kepuasan kerja (KK)					5,735	0,000
F	12,073	0,001	43,610	0,000	24,246	0,000
Adj.R <sup>2</sup>	0,091		0,279		0,297	

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa pada model 1, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja dengan nilai t sebesar 3,475 dan tingkat signifikansi 0,001 ( $p < 0,05$ ); sehingga **hipotesis 1 didukung** dalam penelitian ini. Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,091; artinya bahwa 9,1% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Sisanya sebesar 90,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Model 2 menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepuasan kerja dengan nilai t sebesar 6,604 dan

tingkat signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ); sehingga **hipotesis 2 didukung** dalam penelitian ini. Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,279; artinya bahwa 27,9% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Sisanya sebesar 72,1% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Model 4 ini menunjukkan peran mediasi dari variabel kepuasan kerja terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Dalam penelitian ini tidak diuji pengaruh langsung antara variabel mediator kepuasan kerja pada kinerja, namun pengujian mediasi

dilakukan melalui pengaruh variabel bebas dan variabel mediasi terhadap variabel terikat. Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kinerja. Variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kepuasan kerja diregresikan terhadap variabel kinerja nampak bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja dengan nilai  $t$  sebesar 0,273 dan tingkat signifikansi 0,785 ( $p > 0,05$ ), sedangkan kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja dengan nilai  $t$  sebesar 5,735 dan tingkat signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga **hipotesis 3 didukung** dalam penelitian ini. Nilai *adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,297; artinya bahwa 29,7% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan

transformasional dan kepuasan kerja. Sisanya sebesar 70,3% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini

Dari hasil analisis nampak bahwa tanpa menguji pengaruh langsung antara variabel mediasi pada variabel terikat sudah dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja menjalankan peran mediasinya. Dari hasil analisis di atas variabel kepuasan kerja menjalankan fungsi mediasinya secara penuh (*full*) pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, ini dilihat dari hasil pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja setelah dimasukkan variabel mediasi kepuasan kerja menjadi tidak berpengaruh (tidak signifikan). Padahal sebelum dimasukkan variabel mediasi berpengaruh secara signifikan.

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja dengan Kepercayaan pada Pimpinan sebagai Variabel Mediasi**

Independen	Dependen					
	Model 1		Model 3		Model 5	
	Kinerja (K)		Kepercayaan pada pimpinan (KPP)		Kinerja (K)	
	t	Sig	T	Sig	t	Sig
Kepemimpinan transformasional (KT)	3,475	0,001	3,023	0,003	2,361	0,020
Kepercayaan pada pimpinan (KPP)					4,553	0,000
F	12,073	0,001	9,136	0,003	17,492	0,000
Adj.R <sup>2</sup>	0,091		0,069		0,231	

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa pada model 1, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja dengan nilai  $t$  sebesar 3,475 dan tingkat signifikansi 0,001 ( $p < 0,05$ ). Model 3 menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepercayaan pada pemimpin dengan nilai  $t$  sebesar 3,023 dan tingkat signifikansi 0,003 ( $p < 0,05$ ); sehingga **hipotesis 4 didukung** dalam penelitian ini. Nilai *adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,069; artinya bahwa 6,9% variabel kepercayaan pada pemimpin dapat dijelaskan

oleh variabel kepemimpinan transformasional. Sisanya sebesar 93,1% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Model 5 menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja dengan nilai  $t$  sebesar 2,361 dan tingkat signifikansi 0,020 ( $p < 0,05$ ); sedangkan kepercayaan pada pemimpin berpengaruh pada kinerja dengan nilai  $t$  sebesar 4,553 dan tingkat signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ), sehingga **hipotesis 5 didukung** dalam penelitian ini.

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,231; artinya bahwa 23,1% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan pada pemimpin. Sisanya sebesar 76,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Hipotesis 5 menguji peran mediasi kepercayaan pada pemimpin dalam pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja. Berdasarkan hasil model 1, 3 dan 5, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepercayaan pada pemimpin dan

kepercayaan pada pemimpin berpengaruh pada kinerja, serta pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja menurun dan tetap signifikan ketika kepercayaan pada pemimpin ikut diregresikan pada kinerja.

Variabel kepercayaan pada pemimpin memediasi menjalankan mediasi secara parsial pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, karena setelah kepemimpinan transformasional memasukkan variabel mediasi kepercayaan pada pemimpin, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja masih berpengaruh secara signifikan namun menurun.

Tabel 3. Stadar Deviasi, Rerata dan Korelasi antar Variabel

	Standar deviasi	Mean	Kepemimpinan transformatif	Kepuasan kerja	Kepuasan pada pimpinan	kinerja
Kepemimpinan transformatif	0,619	3,856	X	0,535	0,278	0,316
Kepuasan kerja	0,585	3,673	0,535	x	0,339	0,556
Kepercayaan pada pimpinan	0,619	3,812	0,278	0,339	X	0,454
Kinerja	0,555	3,990	0,316	0,556	0,454	x

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformatif memiliki rata – rata 3,856 dengan standar deviasi 0,619. variabel kepuasan kerja dengan rata – rata 3,673 dan standar deviasi 0,585. Variabel kepercayaan pada pimpinan dengan rata – rata 3,812 dan standar deviasi 0,619. Variabel kinerja dengan nilai rata – rata 3,990 dan standar deviasi 0,555.

Korelasi antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja mempunyai skor korelasi 0,535; korelasi antara kepemimpinan transformatif dengan kepuasan pada pimpinan memiliki skor 0,278 dan korelasi antara kepemimpinan transformatif dengan kinerja memiliki skor 0,316. Korelasi antara kepuasan kerja dengan kepercayaan pada pimpinan memiliki skor korelasi 0,339. Korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja memiliki skor 0,556. Korelasi antara kepercayaan pada pimpinan dengan kinerja memiliki skor 0,454.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar pengaruh kepemimpinan transformasional semakin baik pula kinerja seorang perawat. Hasil penelitian ini didukung pula penelitian yang dilakukan oleh Dr.Hsin Kuang Chi (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh / dampak yang positif terhadap kinerja organisasi. Pemimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional membantu untuk mempromosikan hasil kinerja bawahannya.

Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam



dan luar biasa kepada para karyawan; dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan dan memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kepuasan kerja seorang karyawan. Hal ini didukung oleh beberapa hasil penelitian diantaranya: Fatima Bushra, (2011) secara analisis regresi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa 37% kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan 63 % oleh variabel lain; Dr.Hsin Kuang Chi (2015) kepemimpinan transformasional memiliki signifikansi yang baik terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional menunjukkan kepemimpinan karismatik mereka, memberikan teladan, dan membangun praktek dan visi pengikutnya. Ketika pengikut – pengikutnya merasa puas pada lingkungan kerja dan pekerjaannya, mereka akan merefleksikan kepuasan mereka pada kinerja organisasi.

### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepercayaan pada Pemimpin**

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan pada pemimpin. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan transformasional manager , maka semakin tinggi pula kepercayaan pada pemimpin. Hal ini terjadi karena seorang yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu seorang yang bisa memotivasi, menginspirasi dan memberikan pengarahan kepada bawahan akan meningkatkan kepercayaan bawahan pada pemimpin yang berarti bawahan percaya pemimpin mereka akan berlaku adil dan jujur. Hal ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Rubin et.al(2010), Sjahruddin (2013), Lin and Hsiao (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin

### **5. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perawat, yang menjadi faktor penentu adalah kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja. Fenomena ini dapat terjadi karena seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan memberikan pengarahan kepada bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Hal ini didukung oleh penelitian bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menyebabkan mereka untuk memenuhi misi organisasi dan menyelesaikan tujuan organisasi. (Dr.Hsin Kuang Chi, 2005).

## 6. Peran Mediasi Kepercayaan pada Pemimpin dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perawat adalah penerapan kepemimpinan transformasional kepala Ruangan melalui kepercayaan pada pemimpin. Fenomena ini dapat terjadi karena seorang kepala ruangan dapat memberikan motivasi dan pengarahan kepada bawahannya. Hal ini akan menambah kepercayaan bawahan pada pemimpin yang artinya bawahan percaya pemimpin mereka akan berlaku adil dan jujur sehingga mereka dapat berperilaku melebihi peran yang ditetapkan organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasi atau dengan kata lain seseorang memiliki perilaku yang melebihi perannya di organisasi karena mereka percaya pada pimpinan mereka dan mereka merasa pemimpinnya dapat memotivasi serta mengarahkan mereka .

## Simpulan

Hasil penelitian ini disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan dan memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena kepemimpinan transformatif menunjukkan kepemimpinan karismatik mereka, memberikan teladan, dan membangun praktek dan

visi pengikutnya. Ketika pengikut-pengikutnya merasa puas pada lingkungan kerja dan pekerjaannya, mereka akan merefleksikan kepuasan mereka pada kinerja organisasi.

3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja. Hal ini yang menjadi faktor penentu adalah kepemimpinan transformatif melalui kepuasan kerja. Fenomena ini dapat terjadi karena seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan memberikan pengarahan kepada bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja bawahan.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepercayaan pada pemimpin. Hal ini terjadi karena seorang yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu seorang yang bisa memotivasi, menginspirasi dan memberikan pengarahan kepada bawahan akan meningkatkan kepercayaan bawahan pada pemimpin yang berarti bawahan percaya pemimpin mereka akan berlaku adil dan jujur.
5. Kepercayaan pada pemimpin memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja. Kepemimpinan transformasional memberikan motivasi dan pengarahan kepada bawahannya, kepercayaan bawahan pada pemimpin bertambah yang artinya bawahan percaya pemimpin mereka akan berlaku adil dan jujur sehingga mereka dapat berperilaku melebihi peran yang ditetapkan organisasi.

## Saran

Untuk penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dalam ruang lingkup populasi yang lebih besar; Bagi manajer rumah sakit dapat memperhatikan pola kepemimpinan transformatif karena kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja;

kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepuasan kerja; Hal ini berarti pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja. kepercayaan pada pemimpin memediasi

### Daftar Pustaka

- Ali, M. 2005. "Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Surabaya.
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. 1990. "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization." *Journal of Occupational Psycholog.*
- Atmojo, M. 2012. *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*. Riau: Universitas Riau.
- Chan, S.H. 2006. "Organizational identification and commitment of members of a human development organization". *Journal of Management Development*, Vol 25, Iss 3. pp 249 – 268
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Eslami, J. dan Davood G. 2012. *Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Iran: Islamic Azad University.
- Faisal, K. dan Omar, R. 2012. "Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan". Pakistan: Air University.
- Fathoni, A. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ferdinand, A.T. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Ghozali, I. 2006. *Struktur Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I.M. 2004. *Model Persamaan Structural: Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS Ver.5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gozali, S. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Gunung Agung.
- Griffin, R.W. 1980. "Relationships among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables." *Academy of Management Journal*, p. 665-683.
- Haarr, N.R. 1997. "They're making a bad name for department": Exploring the link between organizational commitment and police occupational deviance in a police patrol bureau, Policing." *An International Journal of Police Strategies & Management*, Volume 20, Nomor: 4. Halaman 786 – 812
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M.S.P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Ikrar Mandiriabadi.

- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Iqbal, M.T. et al. 2012. *The Impact of Person Job Fit on Job Satisfaction and Its Subsequent Impact on Employees Performance*. Pakistan: Muhammad Ali Jinnah University.
- Judge dan Bono. 2000. "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership." *Journal of Applied Psychology*, p. 751- 765.
- Kabul, I. 2005. "Kepemimpinan Partisipasif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi". *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Surabaya
- Kadir, A. 2005. "Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Koitmen Organisasi dan Kinerja". *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Surabaya.
- Kartono, K. 2000. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Latan, H. dan Ghozali, I. 2012. *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Li, Chung-Kai dan Chia-Hung, H. 2009. *The Influence of Transformational Leadership on Workplace Relationships and Job Performance*. Taiwan: Ling Tung University.
- Machfudz, M. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI PRESS
- Martoyo, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'ud, F. 2002. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan. Semarang: BP-UNDIP.
- McNeese-Smith, D. 1996. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. *Hospital & Health Services Administration*. p. 160-175.
- Morrow, et al. 1988. *Work Commitment among Departement of Transportation Employees*, *Profesional Notes*. p. 96-104.
- Mowday, R. T., R. M. Steers and I. W. Porter. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Applied Psychology*, p. 408-414.
- Muhaimin. 2004. "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer Bagian Produksi Pada PT.Primarindo Asia Infrastruktur Tbk di Bandung." *Jurnal PSYCHE*, Vol 1.
- Munawaroh, I.S. 2013. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Tingkat Kedisiplinan Karyawan Dikantor Arsip dan Perpustakaan Daerah Kota Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Nawawi, H. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, A. S. (1984). *Pembelajaran Perusahaan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, M.S. 2001. *Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu*. Yogyakarta.
- Parwita, G.B.S. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja pada Dosen Yayasan*. Denpasar: Universitas Udayana.

- Risambessy, A. et al. 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Towards Job Satisfaction and Employee Performance*. Indonesia: University of Pattimura,
- Rivai, V. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT salemba empat.
- Sastrohadiwiryo, S. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia – Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Setyaningdyah, E. et al. 2013. “The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee’s Performance”. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. Indonesia: Brawijaya University
- Setyawan, D. 2005. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya Terhadap Komitmen Organisasi pada Pemkab Temanggung*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suharsimi, A. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sukirman. 2012. *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Disiplin Kerja Karyawan Bagian Produksi*. Semarang: PT. Bintratex.
- Susanty, A. dan Baskoro, S.W. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Karyawan, pada PT. PLN Persero APD Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Syafar, A.W. 2000. “Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia.” *Jurnal Siasat Bisnis*no. 4, vol 2.
- Thoha, M. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Trisnaningsih, S. 2004. “Motivasi Sebagai “Moderating Variable dalam Hubungan antara Komitmen dengan Kepuasan Kerja”. *Jurnal Maksi*. Vol. 4. Semarang.
- Wahyuningsih. 2008. *Peranan PT. PLN (Persero) APJ Surakarta dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengembangan Industri Kecil Di Surakarta.(Studi Kasus Mengenai Penunggakan Pengembalian Pinjaman Modal PKBL)*.Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Walumbma, et, al. 2005. “Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms.” *Human Resources Development Quarterly*, p.235-256
- Yukl, G.A. 1989. “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”. *Journal of Management*.