

---

## Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja

Ni Putu Ayu Mitha Niviantari<sup>(1)</sup>

I Gede Putu Kawiana<sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia  
e-mail: ayumitha112@gmail.com

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine how the influence of transformational leadership and empowerment on job satisfaction either partially or simultaneously. This research was conducted at the General and Protocol Bureau of the Bali Provincial Secretariat with the number of samples taken as many as 97 respondents. Data collection techniques are observation, interviews, documentation, literature and questionnaires. While the data analysis techniques are instrument test, classical assumption test, multiple linear regression analysis, multiple correlation, t test (t test), determination, and F test (F test). The test results show that there is a positive and significant effect between transformational leadership on job satisfaction as seen from the t-test results obtained t1-count is 5.616 which is greater than t-table of 1.671 and sig value of 0.000 so that the first hypothesis is accepted. There is a positive and significant effect between empowerment and job satisfaction as seen from the results of the t-test, it is obtained that t2-count is 3.746 which is greater than t-table of 1.671 and sig value of 0.000 so that the second hypothesis is accepted. There is a positive and significant effect between transformational leadership and empowerment on job satisfaction as seen from the F-count is 37.010 which is greater than the F-table of 3.15 so that the third hypothesis is accepted.*

**Keywords:** *job satisfaction, transformational leadership and empowerment.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini dilakukan di Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali dengan jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 97 responden. Teknik pengumpulan datanya adalah observasi, wawancara, dokumentasi, kepustakaan dan kuesioner. Sedangkan teknik analisis datanya adalah uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, korelasi berganda, uji t ( $t_{test}$ ), determinasi, dan uji F ( $F_{test}$ ). Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dilihat dari hasil t-test diperoleh  $t_1$ -hitung adalah 5,616 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,671 dan nilai sig 0,000 sehingga hipotesis pertama diterima. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dilihat dari hasil t-test diperoleh  $t_2$ -hitung adalah 3,746 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,671 dan nilai sig 0,000 sehingga hipotesis kedua diterima. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dilihat dari F-hitung adalah 37,010 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,15 sehingga hipotesis ketiga diterima.

**Kata Kunci :** *kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan*

---

## Pendahuluan

Organisasi merupakan sistem sosial dimana sumber daya manusia sebagai faktor utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mempengaruhi keefektifan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, organisasi tidak bisa berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan. Organisasi memerlukan kerja sama antara pimpinan dan pegawai untuk meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk menghasilkan hasil yang baik, sinergi antara elemen organisasi mutlak diperlukan. Keberhasilan dan kelangsungan kegiatan suatu organisasi, sangat dipengaruhi oleh tenaga kerja yang dimiliki. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam setiap perusahaan. Dimana dalam melakukan kegiatannya seluruh bagian yang ada dalam perusahaan selalu memerlukan tenaga kerja. Perusahaan dituntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas untuk memacu semangat kerja pegawainya, tetapi juga dalam kemampuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dan bermutu. Daya saing suatu perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya.

Pegawai sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dan sebagai unsur terpenting penyelenggara perusahaan sering pula menimbulkan masalah. Hal ini disebabkan setiap manusia mempunyai tingkat kebutuhan, harapan dan latar belakang sosial dan masalah yang berbeda. Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era globalisasi, saat ini salah satu upaya harus dicapai oleh lembaga adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting dalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi, oleh karena itu hendaknya organisasi memberi arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Kemajuan organisasi ditentukan oleh kinerja dan keefektifan para pegawai dalam menjalankan tugas pokoknya. Setiap organisasi mengharapkan pegawainya mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Tujuannya agar organisasi dapat terus menerus meningkatkan daya saingnya.

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. Untuk dapat memaksimalkan kinerja organisasi tentu kepuasan pegawai wajib dimaksimalkan. Kepuasan pegawai salah satunya bisa dilihat juga dari penghasilan yang mereka dapatkan selama bekerja. Besaran pendapatan yang tidak sama tentu juga mempengaruhi tingkat

---

kepuasan pegawai yang ada. Pegawai Biro Umum dan Protokol Provinsi Bali memiliki golongan terendah IIIA dan tertinggi IVE. Hal ini pula menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dari pendapatan yang dimiliki masing masing pegawainya. Adanya pendapatan yang berbeda namun memiliki beban kerja yang hampir sama tentu membuat adanya perasaan tidak puas dan tidak adil antara pegawai yang satu dan lainnya. Selain itu perbedaan pengalaman juga tidak menjadi pembeda dalam besaran penghasilan yang diperoleh. Seseorang dengan masa kerja yang lama dan pengalaman yang banyak dalam bidangnya belum tentu menerima gaji lebih besar dari pegawai baru tanpa pengalaman apapun dalam bidang tersebut. Hal ini semata mata berkaitan dengan golongan yang dimiliki pegawai yang bersangkutan sehingga membuat pegawai lain yang memiliki pengalaman lebih banyak dan masa kerja lebih lama kurang puas dengan hal itu.

Kepuasan kerja juga diperburuk dengan kepemimpinan yang ada. Hal ini dilihat dari hasil wawancara awal dimana seringkali pimpinan yang diangkat merupakan orang kepercayaan dari pejabat pemerintah sehingga seringkali kapabilitasnya dalam memimpin Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali dirasa kurang maksimal dan membuat para pegawai tidak puas dengan hal tersebut. Kondisi Kepemimpinan pada Biro Umum dan Protokol Provinsi Bali belum mampu memecahkan permasalahan yang ada, hal ini dikarenakan pemimpin dalam mengayomi bawahannya banyak mendapatkan kendala-kendala dalam hal komunikasi. Pegawai yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapi kurang mendapat respon dari pemimpinnya. Komunikasi yang disampaikan sering terjadi dengan satu arah, yaitu secara vertikal dari atasan kepada bawahan yang berupa perintah atau instruksi yang harus dijalankan oleh pegawai, sedangkan komunikasi dari bawahan kepada atasan atau pimpinan seperti usulan untuk perbaikan kinerja instansi tidak pernah ditanggapi secara serius oleh pimpinan. Ini ditunjukkan dengan tidak adanya monitoring untuk pegawai tugas luar dan pegawai mengisi waktu kerja mereka dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang kurang bermanfaat bagi organisasi pada jam-jam kerja, seperti membaca koran, memainkan ponsel pada saat jam kerja. Hal ini sangat jelas dapat merugikan organisasi. Hal lain terkait kepuasan kerja juga nampak dari keluhan pegawai tentang kegiatan yang harus mereka lakukan terutama ketika mengikuti pimpinan pemerintahan dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Kadangkala kegiatan yang harus mereka ikuti menyita waktu sangat banyak bahkan lebih dari dua belas jam sehingga banyak pegawai yang mengeluhkan hal tersebut. Selain itu

---

kurangnya kesempatan untuk maju membuat pegawai tetap berada diposisi yang sama dari waktu ke waktu.

Permasalahan lainnya yang juga diduga mempengaruhi kepuasan pegawai, yaitu kurang percayanya atasan dengan bawahan, hal ini dapat dilihat dari pemberian tanggung jawab hanya pada satu pegawai saja dan tidak memberikan kesempatan yang cukup besar untuk terlibat dalam pekerjaan kepada pegawai lainnya, contohnya adalah pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali pegawai tidak diberikan kesempatan secara adil untuk melakukan pekerjaan yang lainnya, seringkali atasan tidak bersikap adil untuk menunjuk pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena salah satu pekerjaan tersebut mendapatkan insentif, salah satunya adalah tugas keluar daerah untuk mengikuti rapat-rapat dan pendidikan pelatihan, hal tersebutlah yang diduga menyebabkan permasalahan pada pemberdayaan. Selain itu kurangnya wewenang yang diberikan atasan kepada bawahan membuat pekerjaan menjadi lebih lama karena mereka harus menunggu persetujuan pimpinan untuk semua urusan termasuk hal hal kecil yang seharusnya dapat ditangani oleh bawahan.

Berdasarkan permasalahan tersebut rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali? Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali? Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali?

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Rivai dan Sagala, 2011:856). Hal yang serupa juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2011:121) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap melainkan dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja (Suwatno dan Priansa, 2011). Sutrisno (2014:75) menyatakan ketidakpuasan pegawai dalam kerja akan mengakibatkan suatu yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan pegawai akan dapat menimbulkan perilaku yang menunjukkan sikap menarik diri dari organisasi, misalnya dengan mengambil sikap

---

berhenti dari organisasi, tidak semangat bekerja, jarang masuk kantor dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi.

Salder dalam Wuradji (2018:48) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Kepemimpinan sering disebut sebagai orang yang kuat dan dinamis yang dapat mempengaruhi manajemen organisasi (Ismail dkk., 2011). Kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk memotivasi bawahan dalam rangka pencapaian tujuan bersama (Maharani dkk., 2013). Kepemimpinan transformasional telah menjadi perhatian dari banyak peneliti saat ini untuk membantu kesuksesan organisasi (Budi, dkk., 2020). Lebih lanjut, Krishnan (2015) menjelaskan kepemimpinan transformasional dapat menciptakan *value system* diantara pemimpin dan pengikut dimana mereka saling memotivasi untuk meraih tujuan organisasi. Dohert dan Danylchuk (2016) menjelaskan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Lin *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan pemberdayaan menjadi suatu hal yang penting dan berdampak positif bagi kepuasan kerja pegawai. Pemberdayaan pegawai adalah proses memberikan pegawai kemampuan dan wewenang sehingga memudahkan pegawai untuk mengambil tindakan pribadi, berkarya dan perilaku yang memberikan kontribusi positif bagi misi organisasi (Nongkeng *et al.*, 2011). Pemberdayaan dapat meningkatkan komitmen kerja pegawai dan mengilhami perubahan yang membantu tujuan organisasi (Sahoo, 2011). Appelbaum *et al.* dalam Khuzani (2013) mengatakan bahwa pegawai yang diberdayakan memiliki empat karakteristik umum yakni, mempunyai rasa *self-determination*, rasa *meaning*, rasa *competence*, dan rasa *impact*.

Berdasarkan kajian teoritik dan penelitian sebelumnya yang dijadikan bahan referensi dalam penelitian ini, dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Disini dikatakan bahwa pemimpin yang mampu mengayomi bawahannya akan membuat bawahan merasa puas dan antusias dalam bekerja. Selain itu penelitian yang

---

dilakukan Akmal (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan yang dimiliki karyawannya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

2. Pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pegawai

Penelitian yang dilakukan Maryanti (2016) menyebutkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa menjadi bagian dari organisasi tentu akan merasa puas terhadap perannya dalam perusahaan dan berusaha memberikan kemampuan terbaiknya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari (2018) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan mampu berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

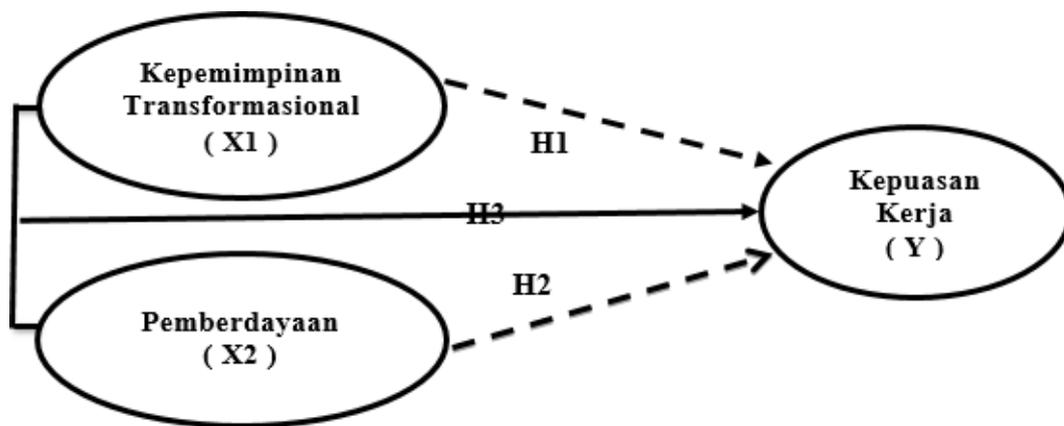
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pegawai

Penelitian yang dilakukan Maryanti (2016) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pimpinan yang mampu mengarahkan pegawai dan pegawai yang merasa menjadi bagian dari organisasi tentu akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan mampu berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap variabel dependen yaitu kepuasan pegawai. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

*Sumber : Hasan (2016); Dewi (2018)*

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Umum dan Setda Provinsi Bali sebanyak 97 orang. keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Yaitu sebanyak 97 orang pegawai. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data itu diperoleh dari penyebaran kuisisioner dan observasi. Disini juga menggunakan data sekunder yang didapat dari hasil kepustakaan untuk meningkatkan hasil penelitian ini. kuisisioner yang digunakan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. hasil data yang tersaji kemudian dianalisis dengan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis determinasi uji t dan uji F.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan adalah valid dan reliabel, karena memiliki  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  sebesar 0,3 dan koefisien reliabilitas (*alpha cronbach*) lebih besar dari 0,6. Dengan demikian keseluruhan data hasil penelitian diuji melalui asumsi klasik dimana didapatkan bahwa data bebas persoalan normalitas, multikolinieritas dan heterokedaktisitas.

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
(Constant)	7.161	3.809		1.880	.063
Kepemimpinan transformasional	.570	.102	.472	5.616	.000
Pemberdayaan	.430	.115	.315	3.746	.000

*Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2021*

Rumus persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 7,161 + 0,570 X_1 + 0,430 X_2$$

Dari persamaan diatas dapat diartikan sebagai berikut : Dilihat dari nilai  $a = 7,161$ ,  $b_1 = 0,570$  dan  $b_2 = 0,430$ . Hal ini berarti apabila nilai dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ) sama-sama nol (0), maka kepuasan kerja (Y) akan tetap ada sebesar 7,161. Dilihat dari nilai  $b_1 = 0,570$ . Hal ini berarti apabila nilai dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dinaikkan sebesar satu maka akan mengakibatkan kenaikan dari nilai kepuasan kerja (Y) sebesar 0,570. Dilihat dari nilai  $b_2 = 0,430$ . Hal ini berarti apabila nilai pemberdayaan ( $X_2$ ) dinaikkan satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan dari nilai kepuasan kerja (Y) sebesar 0,430. Dilihat dari nilai  $b_1 = 0,570$  dan  $b_2 = 0,430$ . Hal ini berarti apabila nilai dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ) sama-sama dinaikkan satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan dari kepuasan kerja (Y) sebesar satu satuan pada konstanta 7,161..

**Tabel 2. Hasil Uji Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 <sup>a</sup>	.583	.571	4.67865

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2021

Koefisien determinasi sebesar 58,3%. Hal ini berarti pengaruh secara simultan dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) pada Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali adalah sebesar 58,3% dan sisanya 41,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 3. Hasil Uji-t**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Constant)	7.161	3.809		1.880	.063
Kepemimpinan transformasional	.570	.102	.472	5.616	.000
Pemberdayaan	.430	.115	.315	3.746	.000

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2021

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) Terhadap Kepuasan kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian melalui uji t menunjukkan bahwa pengaruh secara parsial dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) pada Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali adalah positif dan signifikan. Dinyatakan signifikan

---

karena  $t - \text{hitung} > t - \text{tabel}$  yaitu  $5,616 > 1,671$  Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga hipotesis pertama diterima. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti setiap peningkatan kepemimpinan transformasional maka akan mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat juga. Peningkatan kepuasan kerja dapat diupayakan dengan meningkatkan indikator indikator yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional. Implikasi pada penelitian ini akan terlihat ketika pihak organisasi mampu meningkatkan komponen komponen yang ada dalam kepemimpinan transformasional sehingga kepuasan kerja yang dihasilkan pegawai Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sari (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan Akmal (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan yang dimiliki karyawannya.

## 2. Pengaruh Pemberdayaan ( $X_2$ ) Terhadap Kepuasan kerja ( $Y$ )

Berdasarkan hasil pengujian melalui uji  $t$  menunjukkan bahwa pengaruh secara parsial dari pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) pada Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali adalah positif dan signifikan. Dinyatakan signifikan karena  $t - \text{hitung} > t - \text{tabel}$  yaitu  $3,746 > 1,671$  Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga hipotesis kedua diterima. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti setiap peningkatan pemberdayaan maka akan mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat juga. Peningkatan kepuasan kerja dapat diupayakan dengan meningkatkan indikator yang terkandung dalam variabel pemberdayaan. Implikasi penelitian ini akan terlihat ketika pegawai Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali mampu menemukan pemberdayaan dalam bekerja sehingga kepuasan kerja yang mereka hasilkan akan optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maryanti (2016) menyebutkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa menjadi bagian dari organisasi tentu akan merasa puas terhadap perannya dalam perusahaan dan berusaha memberikan kemampuan terbaiknya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari (2018) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan mampu berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawainya.

**Tabel 5. Hasil Uji F**

Model	ANOVA <sup>a</sup>				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1620.276	2	810.138	37.010	.000 <sup>b</sup>
Residual	2057.642	94	21.890		
Total	3677.918	96			

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil pengujian melalui uji F menunjukkan bahwa pengaruh secara simultan dari kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) adalah positif dan signifikan. Hal ini didasarkan atas nilai dari  $F$  – hitung >  $F$  – tabel yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga hipotesis ketiga diterima. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan secara bersama sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti setiap peningkatan kepemimpinan transformasional maupun pemberdayaan maka akan mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat juga. Peningkatan kepuasan kerja dapat diupayakan dengan meningkatkan indikator yang terkandung di dalam kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan. Implikasi penelitian ini akan terlihat ketika penerapan faktor faktor yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional dipadukan dengan pemberdayaan yang tepat akan memunculkan kepuasan kerja yang maksimal di Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maryanti (2016) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pimpinan yang mampu mengarahkan pegawai dan pegawai yang merasa menjadi bagian dari organisasi tentu akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sari (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan mampu berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawainya.

### Simpulan

Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dilihat dari hasil t-test diperoleh  $t_1$ -hitung adalah 5,616 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,671 dan nilai sig 0,000 sehingga hipotesis pertama diterima. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dilihat dari hasil t-test diperoleh  $t_2$ -hitung adalah 3,746 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,671 dan nilai sig 0,000 sehingga hipotesis kedua diterima.

---

Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dilihat dari F-hitung adalah 37,010 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,15 sehingga hipotesis ketiga diterima.

Saran penelitian ini sebaiknya pihak organisasi menunjuk pimpinan yang memiliki kemampuan mengarahkan dan menjadi panutan bagi bawahannya. Sebaiknya pihak organisasi lebih memberdayakan pegawai dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang dikuasainya. Sebaiknya pihak organisasi mengakrabkan lagi hubungan sesama rekan kerja dengan cara melakukan kegiatan *outbond* bersama.

### Daftar Pustaka

- Arifin, Zainal. 2014. Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. 2016. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. 2014. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. 2010. Principles of Human Resource Management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar: (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1).
- Callow, dkk. 2014. Performance improvements from imagery: evidence that internal visual imagery is superior to external visual imagery for slalom performance. *Frontiers in human neuroscience*, 7, 697-2014.
- David K, dkk. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Davis, Keith & John W. Newstorm. 2012. Jilid 1-2 Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: PT. Erlangga.
- Dessler, Gary. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kesepuluh). Jakarta Barat: PT Indeks
- Flippo, Edwin. B., 2012, *Manajemen Personalia*, Jilid 2, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2012. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS Edisi Kedua Puluh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, 2013. *Manajemen Personalia*. Aplikasi dalam Perusahaan. Jakarta : Djambatan
- Hasibuan SP. Malayu, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hariandja, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, Jakarta
- Heidjirachman, Ranuparjo dan Suad Husnan, 2013. *Manajemen Personalia*, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka MANA 4439, UT, Yogyakarta.
- Irsan. 2013. Pengaruh kepemimpinan, disain pekerjaan, dan iklim Organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga penunjang akademik di universitas negeri medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2013.

- 
- Ismail, Fajri. 2011. *Statistika: Untuk Penelitian Pendidikan dan Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Kadarisman, M., 2014. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- Komarudin. 2010. *Dasar-dasar Manajemen Modal Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Krishnan, C. dkk. 2015. *Macro Economics – II*. University of Calicut.
- Kuo et.al., 2015. The Impact Of Website Quality and Perceived Trust On Customer Purchase Intention in the Hotel sector: Website Brand and Perceived Values as Moderators. *International Jornal of Innovation, Management and Technology*, 5 (4)
- Lamidi dan M.D. Rahadhini. 2013. “Pengaruh Citra Obyek Wisata Umbul Tlatar Boyolali terhadap Loyalitas Pengunjung dengan Kepuasan sebagai Variabel Mediasi”, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol.13 No.1, April 2013: 58- 68.
- Lin, et al. 2013. *U.S and Taiwanese WHO of Result Gastritis*
- Luthans, 2013, *Perilaku Organisasi*, Andi. Yogyakarta.
- Mahardiani. 2014. *Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan Karyawan di RS Roemani Semarang*. Tesis.
- Maharani. 2013. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Malang Press.
- Mangkunegara. 2010. *Manajemen Sumber daya Manusiaperusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2011. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moenir, AS., 2014., *Kepemimpinan Kerja Peranan Teknik dan Keberhasilannya*, Penerbit Bina Aksara, Jakarta.
- Nawawi, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Nguyen Thu et.al. 2013. The relationship between service quality and Customs loyalty in specialty supermarkets: Empirical evidence in Vietnam. *International Journal of Business and Economics Research*. Vol. 3, No. 5, pp. 178- 186.
- Nitisemito, A.S. 2012. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Penerbit Ghalia, Jakarta.
- Nongkeng, Hasan., dkk. 2011. *Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar)*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Publik Makassar
- Rivai, Veithzal, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Penerbit CV. Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat., Jakarta
- Sadarusman, Eka, 2014, *Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan*, Fokus Ekonomi, Vol. 3, No.2
- Santoso, Singgih. 2012. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Safari, Triantoro. 2014. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Soemarsono, Ahmad. 2014. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.

- 
- Sedarmayanti, 2011, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Sikula. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung.
- Simamora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi III, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siswanto. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Surbakti, M. P., & Suharnomo. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional & Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang), *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 2, No. 3.
- Sugiyono, 2017, *Statistik Untuk Penelitian*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2011, *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Penerbit CV. Alfabeta Bandung.
- Sukarna, 2012. *Dasar-dasar Manajemen*. Mislan Jakarta.
- Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta
- Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Thomas dan Veltahouse, 2010, Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15: 666–681
- Tohardi, A. 2012. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Wuradji. 2018. *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.
- Wursanto, IG., 2014. *Manajemen Kepegawaian I*, Penerbit Kanisius, Jakarta