

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember**

*The Effect of Transformational Leadership and Performance Appraisal on Employees Performance through Job Satisfaction At Departement Of Revenue District Jember*

Stevi Nilasari, Purnamie Titisari, Ema Desia Prajitiasari  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
e-mail : stevinila92@gmail.com

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja baik secara langsung dan melalui kepuasan kerja dan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Penelitian ini adalah *expalantory research* yaitu penelitian yang menguji antar variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan menggunakan analisis data yaitu analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan jumlah responden 39 karyawan. Dari hasil perhitungan analisis jalur, diketahui bahwa total pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,271 atau 27,1%. Total pengaruh langsung variabel penilaian kinerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,268 atau 26,8%. Total pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional(X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,172 atau 17,2%. Total pengaruh tidak langsung variabel penilaian kinerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,183 atau 18,3%.

**Kata Kunci** : kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine the effect of transformastional leadership on performance either directly or through job satisfaction and performance appraisal to determine the effect on performance either directly or through job satisfaction. The method used is explanatory research using analysis of the path (path analysis). The number of respondents 39 employees. From the calculation of path analysis, it is known that the total direct effect of trasformational leadership (X1) to employee performance (Y) is equal to 0.271 or 27.1%. The total effect of the direct influence of performance appraisal variables (X2) on the performance of the employee (Y) is equal to 0.268 or 26.8%. Total indirect effect of transformational leadership variables (X1) on the performance of the employee (Y) through the job satisfaction (Z) is equal to 0.172 or 17.2%. Total indirect effect of performance appraisal variables (X2) on the performance of the employee (Y) through the job satisfaction (Z) is equal to 0.183 or 18.3%.*

**Keywords** : *transformational leadership, performance appraisal, job satisfaction, and employees performance.*

## Pendahuluan

Cepatnya pertumbuhan penduduk pada era sekarang terutama pada negara sedang berkembang seperti Indonesia selalu dituntut untuk berkompeten dalam kinerjanya. Fenomena inilah yang membuat seseorang berupaya membuat dirinya lebih termotivasi dalam bekerja. Keberadaan perusahaan yang banyak bermunculan dalam era sekarang tentu sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia yang ada sekarang. Dan juga sumber daya manusia berperan penting dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.

Keberadaan seorang pemimpin yang dapat memberikan perubahan atau visioner adalah salah satu pendukung agar sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan sangat dibutuhkan. Pada hakekatnya sosok pemimpin tersebut terdapat dalam kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2010: 304) bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada awalnya diharapkan dari mereka. Dengan adanya hal tersebut maka kita bisa melihat bahwa dengan kepemimpinan transformasional maka seorang karyawan akan termotivasi untuk selalu bekerja secara efektif.

Sebuah perusahaan atau organisasi yang sukses tentu sangat memerlukan kinerja karyawan yang baik sehingga tujuan yang ingin dicapainya dapat terwujud. Hal ini yang membuat organisasi perlu mengadakan penilaian kinerja agar dapat mengevaluasi kinerja para karyawannya dan juga akan menumbuhkan rasa dihargai atas hasil pekerjaan yang telah dihasilkannya. Perasaan dihargai tersebutlah yang dapat menimbulkan rasa mencintai pekerjaannya oleh seorang karyawan. Menurut Wilson (2012: 327) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian ke atas suatu pekerjaan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Semakin nyaman dan juga menyenangkan maka akan semakin bekerja dengan giat pula para karyawannya. Dalam hal ini perusahaan dan juga para manajer berperan penting dalam memenuhi kepuasan kerja yang diperoleh karyawannya. Perusahaan harus mampu menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawannya.

Jadi kinerja merupakan suatu aspek yang penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Tanpa adanya kinerja yang baik dan terkoordinasi maka dalam kegiatan organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Namun jika kinerja juga merupakan suatu variable yang dapat ditentukan dengan banyak faktor.

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember merupakan sebuah instansi pemerintahan yang bergerak di berbagai bidang urusan pemerintah kabupaten dalam merumuskan kebijakan penerimaan pajak daerah, retribusi daerah, bagi hasil pajak atau bukan pajak, mengkoordinasikan pemungutan pendapatan asli daerah dengan instansi terkait dalam perencanaan, pengkajian teknis tentang penggalan

dan pengembangan pendapatan, evaluasi dan monitoring serta pengendalian pelaksanaan pemungutan pendapatan dan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

Fenomena terjadi dalam Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember banyak berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja, dan juga kepuasan kerja. Banyaknya fenomena yang terjadi di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember seperti sempitnya ruang kerja, kurang termotivasinya karyawan dalam bekerja, kinerja dan kompetensi karyawan yang rendah, rendahnya tanggung jawab, dan juga adanya penilaian kinerja yang dilakukan satu tahun sekali melalui atasan langsung. Untuk mengatasi hal tersebut maka perlu diadakannya sebuah penelitian agar motivasi dan juga semangat kerja dapat diperoleh oleh perusahaan sehingga kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya terus meningkat dan juga produktivitas perusahaan terus meningkat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan pada Dinas Pendapatan Kabupaten Jember. Selain itu untuk mengetahui pengaruh langsung penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Kabupaten Jember, dan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Dinas Pendapatan Kabupaten Jember.

## Metode Penelitian

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan *explanatory research* yaitu menjelaskan hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu:

#### 1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara dan juga kuisioner kepada seluruh karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung yang bukan berasal dari usaha peneliti. Data sekunder dapat diperoleh dari dokumen dan juga sumber informasi lainnya. Sumber data sekunder meliputi arsip yang tersedia di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember, laporan penelitian, dan juga jurnal yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja, kepuasan kerja, dan juga kinerja.

### Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Anto (1996: 110) bahwa populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama. Populasi merupakan keseluruhan semesta pembahasan yang menjadi generalisasi hasil penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang berjumlah 156 orang (data pada periode 1 April 2014)

#### 2. Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 25% dari keseluruhan karyawan tetap pada Bank Indonesia Cabang Jember yaitu berjumlah 39 orang dengan teknik pengambilan sampel *Simple Random Sampling*.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel di mana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Jonathan (2006: 147) bahwa analisis jalur adalah bagian analisis regresi yang digunakan dalam menganalisis hubungan antar variabel, di mana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Analisis jalur bertujuan untuk memperluas analisis regresi berganda. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Model analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut :

$$Z = \beta ZX1 + \beta ZX2 + \epsilon 1 \dots\dots\dots (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta YX1 + \beta YX2 + \epsilon 1 \dots\dots\dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

Y = Kinerja

Z = Kepuasan kerja

X1 = Kepemimpinan transformasional

X2 = Penilaian kinerja

$\epsilon$  1.2= Residual variabel/error

### Hasil Penelitian

#### Uji Hipotesis

Untuk menguji taraf signifikansi dari hipotesis yang telah diterapkan, maka penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis yakni uji t pada  $\alpha = 0,05$  atau p-value  $< 0,05$  sebagai taraf signifikansi dari pengaruh langsung variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya.

1) H1 (Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) menunjukkan bahwa pada tingkat 6% dapat diperoleh koefisien jalur langsung (*beta standarize*)  $X_1$  sebesar 0,271 dengan nilai signifikansi 0,038. Karena  $\text{sig} < \alpha$  atau  $0,038 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ) diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan kinerja (Y).

2) H2 (Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) diperoleh hasil beta ( $\beta$ ) sebesar 0,414 dengan signifikansi sebesar 0,003 dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan sebesar 0,416 dengan signifikansi sebesar 0,007 dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil perolehan beta ( $\beta$ ) untuk hipotesis ketiga ini sebesar 0,172. Karena  $\text{sig} < \alpha$  yaitu 0,05, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga terpenuhi atau terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z).

3) H3 (Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) diperoleh hasil koefisien jalur (beta) dari jalur variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,268 dengan signifikansi sebesar 0,043. Tabel 4.18 menunjukkan bahwa pada tingkat 6% dapat diperoleh koefisien jalur langsung (*beta standarize*)  $X_2$  sebesar 0,268 dengan nilai signifikansi 0,043. Karena  $\text{sig} < \alpha$  atau  $0,043 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua ( $H_{a1}$ ) diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja ( $X_2$ ) dengan kinerja (Y).

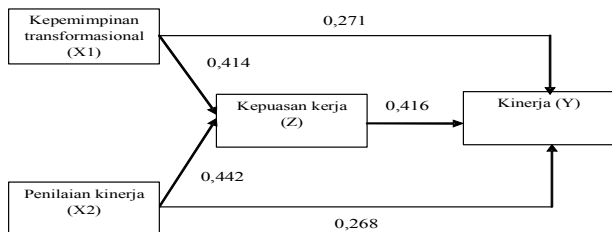
4) H4 (Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) diperoleh hasil beta ( $\beta$ ) sebesar 0,442 dengan signifikansi sebesar 0,001 dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan sebesar 0,416 dengan signifikansi sebesar 0,007 dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil perolehan beta ( $\beta$ ) untuk hipotesis ketiga ini sebesar 0,183. Karena  $\text{sig} < \alpha$  yaitu 0,05, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat terpenuhi atau terdapat pengaruh signifikan antara penilaian kinerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z).

#### Analisis jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menguraikan signifikansi tiap-tiap jalur dalam model dengan menggunakan analisis jalur. Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional dan

penilaian kinerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka jalur tersebut akan dihilangkan dengan ketentuan *trimming theory*. Model analisis jalur disajikan pada gambar 1 berikut:



Gambar 1: Analisis Jalur

Sumber: data primer diolah

Dari gambar 1 dapat diketahui persamaan jalur struktural sebagai berikut :

$$Z = b_0 + 0,414X_1Z + 0,442X_2Z + \varepsilon_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Y = b_0 + 0,271X_1Y - 0,268X_2Y + 0,416ZY + \varepsilon_2 \dots\dots(\text{persamaan 2})$$

**Hasil Perhitungan Analisis Jalur**

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, dapat diketahui pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) maupun pengaruh totalnya (*total effect*).

a. Menghitung pengaruh variabel X<sub>1</sub> terhadap variabel Y

- Direct* : X<sub>1</sub>→Y = (0,271) = 0,271
- Indirect* : X<sub>1</sub>→Z→Y = (0,271) (0,416) = 0,172
- Total Effect* : 0,271 + 0,172 = 0,687 atau 68,7%

b. Menghitung pengaruh variabel X<sub>2</sub> terhadap variabel Y

- Direct* : X<sub>2</sub>→Y = (0,268) = 0,268
- Indirect* : X<sub>2</sub>→Z→Y = (0,268) (0,416) = 0,183
- Total Effect* : 0,268 + 0,183 = 0,451 atau 45,1%

**Pembahasan**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H<sub>1</sub> diterima. Pada uji hipotesis menunjukkan nilai koefisien jalur dari variabel

kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,271 dengan tingkat α 0,05.

Hal ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Abdurahmat (2006: 175) bahwa sikap pimpinan dalam kepemimpinannya banyak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan juga inspirasi terhadap bawahannya dapat mengarahkan bawahannya agar bekerja lebih giat dan juga selalu termotivasi dalam aktifitas pekerjaannya. Sebaliknya jika seorang pemimpin yang acuh akan para bawahannya tidak bisa membimbing bawahan dalam bekerja agar lebih rajin dan produktif.

Berdasarkan karakteristik responden yang masa kerjanya lebih banyak yang sudah lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 26 orang dan yang kurang dari 10 tahun sebanyak 13 orang. Semakin lama masa kerjanya maka karyawan tersebut akan lebih terbiasan dengan model kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Dan juga selain lama bekerja juga karakteristik responden berupa jabatan yang berbagai macam seperti staf, staf pelayanan pajak, TU, kasi penagihan, ka sie verifikasi, sub perencanaan, dan jug bendahara penerimaan. Dari berbagai macam jabatan responden yang ada ada tidak mengurangi kinerja responden akan kepemimpinan yang telah mereka dapatkan. Hasil penelitian yang diperoleh nilai koefisiensi sebesar 0,2 signifikansi sebesar 0,038 lebih besar dari α (0,038 < 0,05) sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja (Y) berpengaruh signifikan.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,414 atau 41%, dan pengaruh kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) berpengaruh langsung sebesar 0,271 atau 27%, Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 0,172 atau 17,2%. Berdasarkan hal tersebut pengaruh langsung kepemimpinan transformasional lebih besar yaitu 27% dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yang hanya sebesar 17,2%. Dengan adanya demikian, kepemimpinan transformasional yang baik akan berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Diana (2013: 36) bahwa melalui kepemimpinan transformasional yang berusaha mendahulukan kepentingan organisasi dan juga memperlihatkan visinya sehingga bawahan akan termotivasi dan juga terinspirasi di dalam bekerja.

Berdasarkan karakteristik reponden yang lebih banyak perempuan yang berjumlah 25orang dibandingkan jenis kelamin laki-laki yang hanya berjumlah 14 orang, maka

bisaa kita lihat bahwa lebih banyak terdapat karyawan perempuan dalam Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Karyawan wanita lebih cenderung untuk lebih cepat puas akan kepemimpinan transformasional seseorang dikarenakan mereka lebih suka pada pemimpin yang berusaha mendekati diri pada bawahannya. Sedangkan jika dilihat berdasarkan karakteristik lama bekerja responden yang lebih banyak masa kerjanya di atas sepuluh tahun yaitu berjumlah 26 orang sedangkan yang masa kerjanya kurang dari 10 tahun berjumlah 13 orang. Masa kerja yang lebih lama membuat karyawan lebih merasa nyaman akan kepemimpinan seseorang apalagi bila pemimpin tersebut transformasional.

Kepemimpinan transformasional juga diterapkan dalam Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. Gaya kepemimpinan yang visioner akan semakin memotivasi karyawan dalam bekerja supaya lebih baik lagi hasil pekerjaan yang akan dihasilkannya. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember meliputi komunikasi yang baik dengan pimpinan, selalu peduli akan bawahan, memberikan pengaruh positif dalam bekerja, dan saling menghargai satu sama lain. Hal ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Yukl (2010: 304) bahwa dengan kepemimpinan transformasional maka para bawahan akan merasakan sebuah kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan juga penghormatan akan pemimpinnya, sehingga mereka dapat termotivasi dalam melakukan lebih daripada awalnya yang diharapkan dari mereka. Teori tersebut semakin menguatkan hasil dari penelitian ini.

### **Pengaruh Penilaian Kinerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil penelitian ini diperoleh koefisien jalur (beta) untuk jalur variabel penilaian kinerja terhadap variabel kinerja sebesar 0,268 dengan nilai signifikansi sebesar 0,043. Nilai signifikansi sebesar 0,043 yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai  $\alpha$  sebesar 0,05 maka mengidentifikasi bahwa jalur ini signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Sjafri (2003: 224) bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mempunyai manfaat bagi karyawan dalam memperbaiki kinerja mereka. Berdasarkan teori tersebut dapat dikatakan bahwa para karyawan berusaha mencapai penilaian kinerja yang tinggi agar mereka mendapat promosi sebagai hasil penghargaan bagi mereka, hal inilah yang memicu akan adanya kepuasan kerja. Berdasarkan indikator penilaian kinerja berupa disiplin diri, disiplin proses, semangat dalam bekerja, dan juga hasil kerja maka dapat diambil hasil bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Jember yang diadakan setahun sekali membuat para karyawan merasa dihargai atas hasil pekerjaan yang telah mereka hasilkan. Berdasarkan karakteristik responden yang tingkat pendidikannya Strata 1 sebanyak 19 orang, SMA sebanyak 19 orang, dan juga Diploma 3 sebanyak 1 orang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak akan

mengurangi kinerja mereka. Dan juga dilihat dari banyaknya responden yang mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun yang menunjukkan mereka akan selalu meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menimbulkan rasa bangga atas hasil kinerja mereka. Penilaian kinerja ini juga berfungsi dalam mengevaluasi kekurangan mereka dan mendapatkan solusi atas kekurangan mereka. Di samping sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja juga bermanfaat dalam pemberian penghargaan (*reward*) maupun hukuman (*punishment*).

### **Pengaruh Penilaian Kinerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh penilaian kinerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,442 atau 44%, pengaruh penilaian kinerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 26,8%, dan pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,416 atau 41%. Sedangkan pengaruh tidak langsung penilaian kinerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 18,4%. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Abdurahmat (2006: 238) bahwa penilaian kinerja bagi para pegawai diberikan untuk pertimbangan dalam timbal balik dalam menentukan tujuan, jalur, rencana, dan juga pengembangan karir. Dengan adanya pengembangan karir yang diberikan atas penilaian kerjanya, maka mereka akan semakin puas dan semakin bersemangat dalam meningkatkan kerjanya pula. Tanda adanya kepuasan kerja seorang bawahan dalam suatu perusahaan maka perusahaan tersebut tidak dapat menjalankan aktifitasnya dengan lancar. Hal ini berkaitan dengan imbalan yang mereka terima selama ini sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Menurut teori yang telah dikemukakan oleh Abdurahmat (2006: 174) bahwa kepuasan kerja dapat tercapai bila memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan juga suasana lingkungan kerja yang baik. Oleh sebab itu penilaian kinerja dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana hasil pekerjaan mereka agar perusahaan mempunyai dasar keputusan seperti perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, dll. Dengan terpenuhinya hal tersebut maka akan timbul kepuasan kerja dalam diri karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja, maka karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember akan merasa dihargai atas hasil pekerjaan telah mereka hasilkan, hal itu berdasarkan karakteristik responden yang banyak mempunyai masa jabatn lebih dari 10 tahun yaitu 26 orang dibandingkan yang masa jabatannya lebih sedikit yaitu 13 orang. Dan umur responden yang banyak berumur 25 sampai 35 tahun dapat menunjukkan bahwa mereka masih mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga kinerja yang dihasilkan juga baik. Jadi semakin mereka merasa hasil kerja yang dihasilkan itu dihargai oleh perusahaan, maka mereka akan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Dengan adanya penilaian kinerja juga dapat memicu karyawan

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dalam bekerja supaya berkerja lebih giat.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Salah satu hal yang dapat menjadikan seorang karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerja adalah tercapainya semua kebutuhan para karyawannya. Semakin terpenuhinya kebutuhannya maka mereka pun akan selalu berusaha meningkatkan kinerjanya. Hal ini terbukti dengan nilai penghitungan jalur sebesar 41,6% dan nilai signifikansi yang dapat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Kepuasan yang timbul bisa memberikan timbal balik yang positif terhadap kinerjanya. Ini juga bisa dilihat yaitu dari banyaknya responden Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang lama bekerjanya sudah lebih dari sepuluh tahun. Ini sesuai dengan teori Abdurahmat (2006: 174) bahwa kepuasan kerja diciptakan agar moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan disiplin, karyawan meningkat. Salah satu kepuasan kerja dalam Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember yang diterima para karyawannya agar termotivasi yaitu komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan. Jadi semakin besar kepuasan kerja yang diterima seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkannya. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember di dalam kegiatannya diharapkan bisa memotivasi karyawan dalam bekerja dengan terus meningkatkan kepuasan kerja yang diterima karyawannya agar terus meningkat kinerjanya.

### **Kesimpulan dan Keterbatasan Masalah**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
- b. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
- c. Penilaian kinerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.
- d. Penilaian kinerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah kurangnya referensi dan literatur untuk tinjauan pustaka, sehingga wawasan mengenai indikator variabel dan pengaruh

variabel kepemimpinan transformasional, penilaian kinerja, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja kurang maksimal, karena adanya keterbatasan dari peneliti sendiri.

### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada responden yaitu karyawan Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Jember yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan informasi berkaitan dengan data yang penulis teliti.

### **Daftar Pustaka**

- Abdurahmat Fathoni. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Anto Dajan. 1996. *Pengantar Metode Statistik. Jilid 1*. Jakarta: Jakarta: LP3SE
- Gary, Yukl. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Jonathan Sarwono. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Andi
- Sjafri Mangkuprawira. 2003. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Wilson Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.