

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MODAL INTELEKTUAL DAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

¹Welly Wigianto, ²Andry, ³Muhammad Fachruddin Arrozi

^{1,2,3}Magister Administrasi Rumah Sakit, Universitas Esa Unggul, Indonesia

Email: wigiantowelly@yahoo.com, andry@esaunggul.com, arrozi@esaunggul.ac.id

ABSTRAK

Kata kunci:

Kepemimpinan
Transformasional,
Kinerja Pegawai, Modal
Intelektual, Kompetensi

Latar Belakang Rumah Sakit X adalah rumah sakit baru, maka ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM) masih terdapat beberapa permasalahan. Salah satu permasalahan adalah mengenai kinerja pegawai. Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan dengan menyebarkan kuis kepada 15 pegawai yang seluruhnya merupakan paramedis, dengan menggunakan kuis sederhana berupa empat dimensi dari variabel kinerja pegawai, dengan 12 indikator. Hasil kinerja pegawai secara subyektif menunjukkan nilai rata-rata 2,74. Hasil ini memberi bukti bahwa karyawan rumah sakit X ini tidak mempunyai kinerja yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan modal intelektual dan kompetensi sebagai variabel intervening di Rumah Sakit X. Adapun penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data terbagi atas dua tahap, yakni analisis deskriptif dan analisis jalur menggunakan perangkat AMOS V.21. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, maka sampel akhir 52 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap modal intelektual. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kompetensi pegawai. Modal intelektual berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Modal intelektual berpengaruh terhadap kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Implikasi hasil penelitian ini adalah mengenai masukan mengenai posisi model intelektual maupun kompetensi pegawai yang sama-sama berperan memediasikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Namun nilai variance extracted factor kedua mediator itu sedikit berbeda, yakni modal intelektual berperan sedang (partial mediation), sedangkan kompetensi pegawai berperan rendah sebagai variabel mediator atau dianggap tidak ada mediasi (no mediation).

ABSTRACT

Keywords:

Transformational
Leadership, Employee
Performance, Intellectual
Capital, Competence

Background Hospital X is a new hospital, so from the perspective of human resource management (HR) there are still several problems. One of the problems is regarding employee performance. Based on a preliminary survey conducted by distributing quizzes to 15 employees who are all paramedics, using a simple quiz in the form of four dimensions of employee performance variables, with 12 indicators. The results of employee performance subjectively show an average score of 2.74. This result provides evidence that the employees of hospital X do not have good performance. The purpose of this study is to analyze the significant

influence of transformational leadership on the performance of employees with intellectual capital and competence as intervening variables in Hospital X. The study uses a quantitative research method with data analysis techniques divided into two stages, namely descriptive analysis and path analysis using the AMOS V.21 device. The sampling technique uses saturated samples, then the final sample is 52 respondents. The results of this study show that the variables of transformational leadership, intellectual capital, and employee competence simultaneously affect employee performance. Transformational leadership has an effect on employee performance. Transformational leadership has an effect on intellectual capital. Transformational leadership affects employee competence. Intellectual capital affects employee performance. Intellectual capital affects employee competence. Employee competence affects employee performance. The implication of the results of this study is about input on the position of intellectual models and employee competencies which both play a role in mediating the influence of transformational leadership style on employee performance. However, the value of the variance extracted factor of the two mediators is slightly different, namely intellectual capital plays a moderate role (partial mediation), while the competence of employees plays a low role as a mediator variable or is considered no mediation (no mediation).

PENDAHULUAN

Rumah Sakit X, pada awalnya adalah sebuah Balai pengobatan yang didirikan pada 27 Oktober 1992 dan melakukan pelayanan kesehatan sampai tahun 2006. Tahun 2006 balai pengobatan berubah menjadi klinik. Klinik X memiliki berbagai kegiatan di bidang pelayanan kesehatan. Pengurus yayasan memiliki kepedulian terhadap pelayanan kesehatan bagi masyarakat khususnya yang berekonomi menengah ke bawah untuk mendapat pelayanan kesehatan yang prima. Pelayanan pasien yayasan mencakup beberapa daerah. Demi meningkatkan pelayanan Klinik X adalah meng-upgrade Klinik menjadi sebuah rumah sakit rawat inap.

Dewasa ini RS X telah berjalan dengan baik dan menunjukkan kinerja pelayanan selama masa pandemi Covid-19. Dampak pandemi covid-19 mengakibatkan jumlah kunjungan pasien ke rumah sakit baik rawat jalan dan rawat inap mengalami penurunan. Hasil ini memberikan akibat buruk pada kinerja Rumah Sakit X. Capaian kinerja rumah sakit yang semakin menurun sehingga prestasi rumah sakit tidak memenuhi target kinerja yang diminta oleh manajemen rumah sakit. Kinerja rumah sakit dalam bentuk BOR menghasilkan nilai kinerja yang semakin fluktuatif menurun. Pandangan ini memberi persepsi bahwa pada situasi covid, rumah sakit tidak mampu memberi peluang untuk bisa mengakomodasi kepentingan pasien, pasien merasa takut dengan situasi pandemi, serta rumah sakit bukan menjadi rujukan covid. Disisi lain terdapat rumah sakit kompetitor yang lebih besar cakupan dalam menampung pasien serta menjadi rujukan covid. Disamping itu, target kinerja rumah sakit juga sangat tergantung pada capaian kinerja individu pegawai rumah sakit yang bekerja untuk mencapai tujuan rumah sakit. Sehingga, tujuan ini akan mancapai sasaran kinerja rumah sakit secara keseluruhan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam rumah sakit. Karena hal inilah yang akan menentukan maju atau mundurnya rumah sakit. Pegawai menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari rumah sakit, karena melayani pasien tidak hanya bantuan fisik tetapi dari aspek psikologis juga diberikan. Kinerja pegawai di rumah sakit diperlukan untuk menentukan prestasi pegawai dalam mendukung langkah rumah sakit untuk maju sesuai dengan tujuan organisasi yang tertuang dalam rencana organisasi di rumah sakit. Rumah Sakit X menilai dan melakukan evaluasi kinerja perawat berdasarkan standar kinerja pegawai. Rumah sakit ini menuntut untuk memiliki kinerja yang baik dan terus mengevaluasi hasil kinerja perawatnya berdasarkan standar kinerja dengan realisasi capaian kinerja pegawai.

RS X adalah rumah sakit baru, maka ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM) masih terdapat beberapa permasalahan. Salah satu permasalahan adalah mengenai kinerja pegawai (*employee performance*). Permasalahan itu diketahui berdasarkan survei pendahuluan mengenai kinerja pegawai. Survei pendahuluan (*pre-study*) yang dilakukan dengan menyebarkan kuis kepada 15 pegawai yang seluruhnya merupakan paramedis, dengan menggunakan kuis sederhana berupa empat dimensi dari variabel kinerja pegawai, dengan 12 indikator. Hasil kinerja pegawai secara subyektif menunjukkan nilai rata-rata 2,74. Artinya bahwa pegawai belum mampu menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi. Kinerja yang kurang baik ditunjukkan dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Hasil ini memberi bukti bahwa karyawan rumah sakit X ini tidak mempunyai kinerja yang baik.

Bertitik tolak dari hasil survei tersebut, maka manajemen RS X menerima hal tersebut sebagai tantangan bagi manajemen RS X untuk meningkatkan kinerja pegawai RS. Permasalahan kinerja merupakan permasalahan mendasar yang akan selalu dijumpai dalam manajemen rumah sakit, maka dari itu manajemen RS harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja pegawai tidak dapat maksimal. Menurut Gibson (2001), kinerja dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya adalah faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Terkait solusi atas permasalahan lemahnya kinerja pegawai tersebut, maka penting untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai (*employee performance*).

Gaya kepemimpinan penting dalam mempengaruhi perasaan dan perilaku pegawai dalam mencapai target kerja dan tujuan organisasi. Setiap gaya kepemimpinan, apakah gaya kepemimpinan *autocratic*, *democratic*, atau *participative* akan memiliki dampak yang berbeda pada pegawai (Hassan et al., 2016). Selain itu, modal intelektual didefinisikan Bayraktaroglu (2019) sebagai pengetahuan, kemampuan, nilai, dan metode yang berbeda yang dimiliki perusahaan. Modal intelektual merupakan aset perusahaan yang dapat diubah dalam keuntungan meskipun tidak tercermin dalam pernyataan keuangan perusahaan. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang secara kausal berhubungan dalam memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan dan mengandung aspek

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

pengetahuan, keterampilan, atau karakteristik kepribadian yang mampu mempengaruhi kinerja dalam Sabuhari et al., (2020).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan tampak bahwa variabel dependen (Kinerja Pegawai), variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional), dan kedua variabel mediasi (Modal Intelektual dan Kompetensi Pegawai); secara keseluruhan masih belum optimal yang berarti masih bermasalah pada RS X. RS X telah berjalan dengan dukungan oleh 65 orang pegawai, komposisi pegawai di RS X meliputi tenaga medis 14 pegawai (21,54%), paramedis 38 pegawai (58,46%), dan pegawai non-medis 13 pegawai (20%).

Motivasi Penelitian ini adalah, Pertama, kinerja pegawai di rumah sakit memerlukan kode etik profesi yang diatur oleh profesi. Diantara kode etik itu menyatakan bahwa tenaga kesehatan harus mempunyai kompetensi didalam dirinya sebagai modal intelektual untuk melakukan profesinya. Penerapan kode etik ini akan menghasilkan kinerja bagi tenaga kesehatan tersebut. Kedua, penelitian ini mengandung kebaruan (research novelty), yaitu pemetaan posisi teori dalam model penelitian dengan memposisikan variabel modal intelektual dan kompetensi sebagai variabel intervening. Oleh karena itu penelitian ini penting untuk dilakukan. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka peneleitian ini mengambil judul 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Modal Intelektual Dan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Tenaga Medis Pada Rumah Sakit X).

Tujuan studi adalah untuk menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan modal intelektual dan kompetensi sebagai variabel intervening di Rumah Sakit X.

Kontribusi penelitian ini bermanfaat dari segi praktis, terutama bagi manajemen rumah sakit, khususnya di RS X sebagai lokasi penelitian ini. Hasil penelitian ini akan menjadi masukan berharga mengenai bagaimana pihak manajemen mengetahui persepsi pegawai mengenai kinerja mereka, mengenai gaya kepemimpinan, modal intelektual, dan komptensi pegawai Melalui masukan ini, maka manajemen rumah sakit, khususnya di RS X, dapat melakukan langkah-langkah yang lebih komprehensif dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk meningkatkan pelayanan kesehatan bagi masyarakat.

METODE

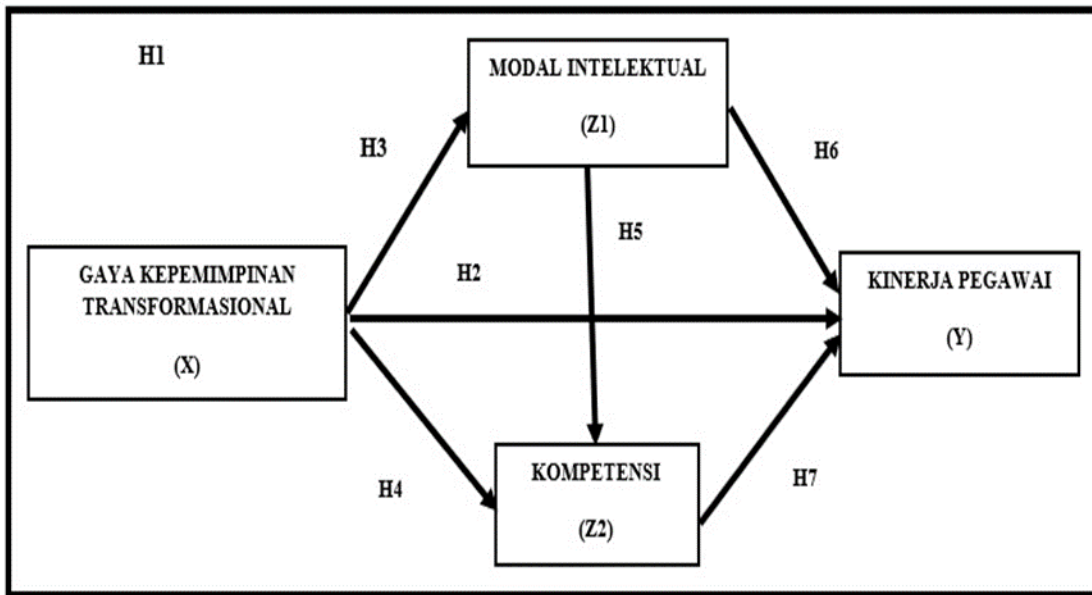
Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti. Teknik pengumpulan data primer dilakukan melalui survei, dengan menyebarkan kuesioner kepada semua responden. Mengingat protokol kesehatan dalam situasi pandemi Covid-19, maka penyebaran kuesioner akan melalui media sosial seperti Whatsapp (WA).

Tipe penelitian adalah pengujian hipotesis dengan jenis penelitian adalah eksplanatoris kausalitas, yaitu menjelaskan pengaruh sebab akibat dari pengaruh variabel independen (Kepemimpinan Transformasional) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai), serta menguji

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

peran variabel Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai sebagai variabel intervening yang diasumsikan memediasikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga medis pada Rumah Sakit X, Kota Sorong, Provinsi Papua Barat yang berjumlah 52 orang. Mengingat jumlah populasi tidak besar (n=52), maka teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Perilaku dalam Situasional Rumah Sakit

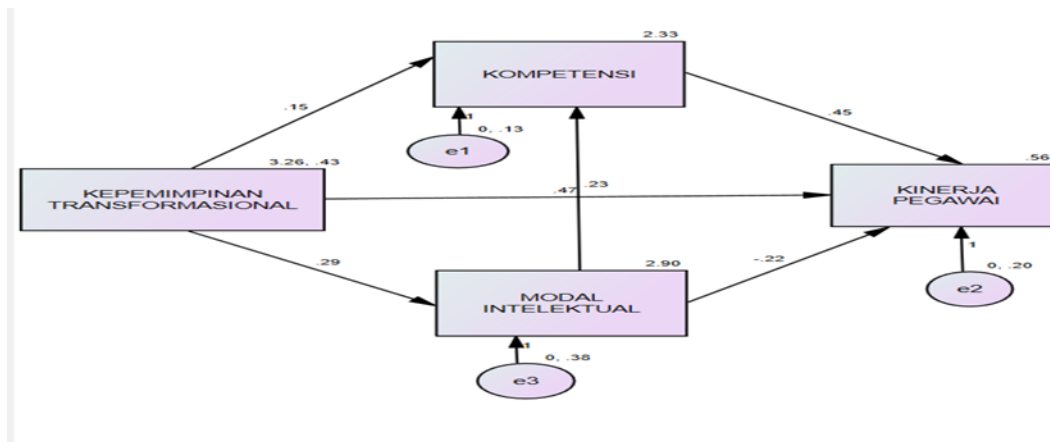
Hasil deskripsi jawaban responden tentang sikap dalam berperilaku ditunjukkan dalam matrik perilaku dalam tabel 1.

Tabel 1. Matriks Perilaku Three Box Method

No	Variabel	Posisi Three Box Method			Perilaku
		Rendah	Sedang	Tinggi	
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional		√		Kepemimpinan Kurang Memotivasi
2	Kinerja Pegawai		√		Performa Kinerja Pegawai Kurang
3	Modal Intelektual		√		Modal Intelektual Kurang Terkapitalisasi
4	Kompetensi Pegawai		√		Pegawai Kurang Menguasai Bidang Profesinya

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian berdasarkan teori. Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk mendeteksi pengaruh variabel mediasi (variabel intervening) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen digunakan metode analisis deskriptif statistik, three box methode, analisis jalur, pengujian secara simultan (uji f) dan pengujian secara parsial (uji t). Terdapat 3 jalur dalam path analysis model persamaan struktural (Structural Equation Model) dengan deskripsi sebagai berikut:



Gambar 1. Model persamaan structural (Struktural Equation Model)

Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model digunakan dalam pengujian persamaan simultan atau pengaruh antar avariabel secara bersamaan.

Tabel 2. Uji Kesesuain Model

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 0,000
Degrees of freedom = 0

Sumber: Data output AMOS 21 (2021)

Tampak bahwa nilai Chi-square sangat kecil, yakni 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara teori dengan lingkungan data empiris, sehingga hipotesis 1 diterima. Artinya, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai. berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai, karena nilai Chi-square = 0.000 yang kurang dari 0.05. Nilai hitung mempunyai nilai yang sangat kecil

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

dibandingkan nilai chi square tabel, sehingga Hipotesis 1 diterima. Hipotesis 1 berbunyi “Kepemimpinan Transformasional, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai”.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan nilai berapa besar pengaruh simultan variabel independen dan intervening terhadap variabel dependen. Tabel 4.19 menunjukkan nilai estimate untuk ketiga variabel yang berposisi terkena anak panah (variabel dependen).

Tabel 3. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

Variabel Independen	Estimate
Modal Intelektual	0,016
Kompetensi Pegawai	0,007
Kinerja Pegawai	0,468

Sumber: Data output AMOS 21 (2021)

Model pengaruh simultan pertama, pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Tabel 4.20 menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai secara simultan terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,468 atau 46,8%. Berarti Gaya Kepemimpinan Transformational, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai sebesar 46,8%.

Model pengaruh simultan kedua adalah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Modal Intelektual secara simultan terhadap Kompetensi Pegawai. Tabel diatas menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, dan Modal Intelektual secara simultan terhadap Kompetensi Pegawai adalah sebesar 0,016 atau 1,60%.

Uji Parsial

Pengujian hipotesis berjumlah 8 (delapan) buah, terdiri atas dua jenis hipotesis. Uji hipotesis jenis pertama adalah uji hipotesis parsial, yakni hipotesis 1 s.d hipotesis 6. Uji hipotesis kedua adalah uji hipotesis jalur yang melibatkan variabel mediator (path analysis) yakni untuk hipotesis 7 dan hipotesis 8. Berikut ini adalah uji hipotesis parsial, yakni hipotesis 1 s.d hipotesis 6. Hasil uji hipotesis 1 s.,d hipotesis 6, direkapitulasikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Uji Path Analysis Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
MI <---	GKT	,291	,090	3,235	,001	H2 diterima/ terbukti
KP <---	GKT	,151	,054	2,274	,006	H3 diterima/ terbukti
KP <---	MI	,230	,055	4,153	***	H4 diterima/ terbukti
EP <---	KP	,451	,120	3,768	***	H6 diterima/ terbukti

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
EP <---	MI	,217	,074	-2,923	,003	H5 diterima/ terbukti
EP <---	GKT	,474	,070	6,752	***	H1 diterima/ terbukti

Sumber: Data output AMOS 21 (2021)

Pengujian Intervening

Hasil pengolahan data dan uji SEM dengan path analysis menunjukkan hubungan langsung (direct effect) dan hubungan tidak langsung (indirect effect). Pengujian hipotesis 6 dan hipotesis 7 digunakan analisis jalur (path coefficient). Analisis jalur mengenal pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan pengaruh total (total effect). Tabel 7 menunjukkan ketiga pengaruh tersebut terkait model 6 dan model 7 penelitian ini.

Tabel 5 Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	GKT	MI	KP
MI	,296	,000	,000
KP	,242	,363	,000
EP	,534	-,240	,316

Tabel 6 Standardized Indirect Effects (Group number 1 – Default model)

	GKT	MI	KP
MI	,000	,000	,000
KP	,107	,000	,000
EP	,039	,115	,000

Tabel 7. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Model	Direct Effect (a)	Indirect Effect (b)	Total Effect (a+b)
Modal Intelektual berperan memediasikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.	0,534	0,115	0,534+0,115=0,649 Memediasi
Kompetensi Pegawai berperan memediasikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.	0,534	0,039	0,534 + 0,000 = 0,534 Tidak Memediasi

Pembahasan

Hipotesis 1: Kepemimpinan Transformasional, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 1 diterima karena nilai Chi-square sangat kecil, yakni bernilai 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara teori dengan model penelitian serta lingkungan data empiris. Artinya variabel Kepemimpinan Transformasional, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai untuk memperkuat pengujian teori.

Hasil ini menunjukkan bahwa peneroimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel Kepemimpinan Transformasional bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menanamkan kebanggaan pada karyawan (karismatik) (II-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Orientasi pemimpin RS X melampaui kepentingan pribadinya untuk kebaikan generasi yang lebih besar pada RS X (II-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menampilkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri (II-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berbicara optimis tentang masa depan (IM-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengartikulasikan visi yang meyakinkan untuk masa depan (IM-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X adalah pemberi semangat kepada tim maupun kepada karyawan secara umum (IM-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mencari perspektif yang berbeda (IS-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mendorong pemikiran non-tradisional (IS-2); ; seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengkaji ulang asumsi-asumsi kritis (IS-3); ; seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X meluangkan waktu untuk melatih dan mengajari karyawan (IC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mempromosikan pengembangan diri karyawan (IC-2); ; seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memperlakukan anggota tim sebagai individu (IC-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menarik bawahan dan menginspirasi bawahan untuk bertindak (AC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memulai dan mempertahankan tingkat perubahan yang signifikan dalam organisasi (AC-2); dan seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berperilaku dewasa dan bertanggung jawab dalam semua kesempatan (AC-3).

Hasil penelitian ini juga mendapat dukungan dari persepsi karyawan tentang Modal Intelektual bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya menyukai pembelajaran & pendidikan di RS X (MI1-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya menyukai inovasi dan produktivitas di RS X (MI1-2); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya memiliki motivasi untuk terus berkarya di RS X (MI1-3); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya optimis akan tetap bekerja di RS X (MI1-4); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Kebijakan dan prosedur RS X menghargai modal intelektual (MI2-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

indikator Identitas dan filosofi RS X berkaitan erat dengan bagaimana memposisikan model intelektual (MI2-2); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Struktur job-description pada RS X menunjukkan apresiasi pada modal intelektual (MI2-3); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Di RS X terus dilakukan penelitian dan pengembangan (MI3-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator RS X mengharga hak-hak paten eksternal maupun internal (MI3-2); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator RS X senantiasa mengadopsi teknologi medis terkini (MI3-3); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Hubungan RS X dengan pelanggan dan pemasok dibina dengan baik (MI4-1); dan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator RS X senantiasa membangun aliansi dan kesepakatan dengan para pihak untuk kemajuan RS (MI4-3).

Hasil penelitian ini juga mendapat dukungan dari persepsi karyawan tentang Kompetensi Pegawai bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya senang dengan pengetahuan dan informasi seputar pekerjaan saya (KP1-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya terus melakukan proses belajar (KPP1-2); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya memiliki keahlian praktik atau teknis (KP2-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Dalam bekerja saya selalu memperhatikan prosedur pekerjaan (KP2-2); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan RS X (KP2-3); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator xx; seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Dalam bekerja saya berorientasi agar saya memiliki keunggulan (KP3-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Di RS X saya memperoleh jaminan dan kepastian dalam pekerjaan (KP3-2); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator; seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Sebagai karyawan RS X saya mendukung pencapaian tujuan RS X (KP3-3); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikatorxx; seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Selama bekerja saya memiliki kepercayaan diri yang cukup (KP4-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya bisa mengendalikan diri selama bekerja(KP4-2); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Saya memiliki ketahanan dalam bekerja (KP4-3); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Dalam bekerja saya berorientasi pada kepuasan pelanggan (KP5-1); seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Dalam bekerja saya berorientasi pada hasil pekerjaan (KP5-2).

Proses pengaruh secara simultan dari Kepemimpinan Transformasional, Modal Intelektual, dan Kompetensi Pegawai secara simultan berimplikasi pada Kinerja Pegawai, yakni pegawai bisa memenuhi target untuk menyelesaikan volume pekerjaan standar (EP1-1); pegawai bisa menyelesaikan volume pekerjaan di atas standar (EP1-2); pegawai selalu siap dalam menghadapi beban kerja di RS X (EP1-3); pegawai bekerja dengan memperhatikan standar kualitas (EP2-1); pegawai berupaya mencapai kualitas kerja di atas rata-rata pada RS X (EP2-2); pegawai senang jika pekerjaan saya berkualitas (EP2-3); pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

waktu (EP3-1); pegawai tidak pernah terlambat datang ke tempat kerja (RS X) (EP3-2); pegawai tidak pernah bolos dalam bekerja (EP3-3); pegawai bekerja saya berusaha untuk seefisien mungkin dalam mengeluarkan biaya (EP4-1); pegawai mengikuti mengeluarkan biaya kerja sesuai standar RS X (EP4-2); dan pegawai berusaha kreatif dalam meminimalisasi biaya (EP4-3).

Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa setiap gaya kepemimpinan, apakah gaya kepemimpinan autocratic, democratic, atau participative akan memiliki dampak yang berbeda pada kinerja pegawai (Hassan et al., 2016). Oleh karena itu gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Demikian juga modal intelektual yang merupakan pengetahuan, kemampuan, nilai, dan metode yang berbeda yang dimiliki perusahaan (Bayraktaroglu (2019) dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu kompetensi pegawai yang merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang secara kausal berhubungan dalam memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan dan mengandung aspek pengetahuan, keterampilan, atau karakteristik kepribadian yang mampu mempengaruhi kinerja (Sabuhari et al., 2020).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu, yang membuktikan pengaruh ketiga variabel independen tersebut (Gaya Kepemimpinan, Modal Intelektual, dan Kompetensi pegawai) terhadap kinerja. Penelitian Siagian (2018); Soelton & Yasinta (2018); Kartiko (2019); Suarmiati et al. (2019); Gani (2020); dan Manurung (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ahmad (2016); Siagian (2018); Suarmiati et al., (2019); dan Manurung (2020) membuktikan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Rajak et al (2018) membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh terhadap kompetensi pegawai.

Hipotesis 2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 2 diterima, karena memiliki nilai estimate sebesar 0,474 dengan arah pengaruh adalah positif. Hal ini berarti Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai untuk penguatan teori. Hasil ini menunjukkan bahwa penerimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel Kepemimpinan Transformasional bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menanamkan kebanggaan pada karyawan (karismatik) (II-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Orientasi pemimpin RS X.melampaui kepentingan pribadinya untuk kebaikan generasi yang lebih besar pada RS X (II-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menampilkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri (II-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berbicara optimis tentang masa depan(IM-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengartikulasikan visi yang meyakinkan untuk masa depan (IM-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X adalah pemberi semangat kepada tim maupun kepada karyawan secara umum (IM-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mencari perspektif yang berbeda (IS-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mendorong pemikiran non-tradisional (IS-2);

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengkaji ulang asumsi-asumsi kritis (IS-3);); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X meluangkan waktu untuk melatih dan mengajari karyawan (IC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mempromosikan pengembangan diri karyawan (IC-2);); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memperlakukan anggota tim sebagai individu (IC-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menarik bawahan dan menginspirasi bawahan untuk bertindak (AC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memulai dan mempertahankan tingkat perubahan yang signifikan dalam organisasi (AC-2); dan seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berperilaku dewasa dan bertanggung jawab dalam semua kesempatan (AC-3).

Proses pengaruh parsial dari Kepemimpinan Transformasional berimplikasi pada Kinerja Pegawai, yakni pada indikator pegawai bisa memenuhi target untuk menyelesaikan volume pekerjaan standar (EP1-1); pegawai bisa menyelesaikan volume pekerjaan di atas standar (EP1-2); pegawai selalu siap dalam menghadapi beban kerja di RS X (EP1-3); pegawai bekerja dengan memperhatikan standar kualitas (EP2-1); pegawai berupaya mencapai kualitas kerja di atas rata-rata pada RS X (EP2-2); pegawai senang jika pekerjaan saya berkualitas (EP2-3); pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu (EP3-1); pegawai tidak pernah terlambat datang ke tempat kerja (RS X) (EP3-2); pegawai tidak pernah bolos dalam bekerja (EP3-3); pegawai bekerja saya berusaha untuk seefisien mungkin dalam mengeluarkan biaya (EP4-1); pegawai mengikuti mengeluarkan biaya kerja sesuai standar RS X (EP4-2); dan pegawai berusaha kreatif dalam meminimalisasi biaya (EP4-3).

Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan motivasi pengikut untuk mencapai kinerja di luar ekspektasi dengan mengubah sikap, keyakinan, dan nilai pengikut sebagai lawan dari sekadar memperoleh kepatuhan (Rafferty & Griffin, 2004). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu, yang membuktikan pengaruh ketiga variabel independen tersebut (Gaya Kepemimpinan, Modal Intelektual) Hasil penelitian ini Penelitian Siagian (2018); Soelton & Yasinta (2018); Kartiko (2019); Suarmiati et al. (2019); Gani (2020); dan Manurung (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Modal Intelektual

Hipotesis 3 diterima, karena memiliki nilai estimate sebesar 0,291 dengan arah pengaruh adalah positif. Hal ini berarti Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh terhadap Modal Intelektual untuk penguatan teori. Hasil ini menunjukkan bahwa penerimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel Kepemimpinan Transformasional bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menanamkan kebanggaan pada karyawan (karismatik) (II-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Orientasi pemimpin RS X melampaui kepentingan pribadinya untuk

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

kebaikan generasi yang lebih besar pada RS X (II-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menampilkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri (II-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berbicara optimis tentang masa depan (IM-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengartikulasikan visi yang meyakinkan untuk masa depan (IM-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X adalah pemberi semangat kepada tim maupun kepada karyawan secara umum (IM-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mencari perspektif yang berbeda (IS-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mendorong pemikiran non-tradisional (IS-2);); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengkaji ulang asumsi-asumsi kritis (IS-3);); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X meluangkan waktu untuk melatih dan mengajari karyawan (IC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mempromosikan pengembangan diri karyawan (IC-2);); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memperlakukan anggota tim sebagai individu (IC-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menarik bawahan dan menginspirasi bawahan untuk bertindak (AC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memulai dan mempertahankan tingkat perubahan yang signifikan dalam organisasi (AC-2); dan seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berperilaku dewasa dan bertanggung jawab dalam semua kesempatan (AC-3).

Proses pengaruh parsial dari Kepemimpinan Transformasional berimplikasi pada Modal Intelektual, yakni pada indikator Modal Intelektual, yakni pada indikator pegawai menyukai pembelajaran & pendidikan di RS X (MI1-1); pegawai menyukai inovasi dan produktivitas di RS X (MI1-2); pegawai memiliki motivasi untuk terus berkarya di RS X (MI1-3); pegawai optimis akan tetap bekerja di RS X (MI1-4); Kebijakan dan prosedur RS X menghargai modal intelektual (MI2-1); Identitas dan filosofi RS X berkaitan erat dengan bagaimana memposisikan model intelektual (MI2-2); Struktur job-description pada RS X menunjukkan apresiasi pada modal intelektual (MI2-3); Di RS X terus dilakukan penelitian dan pengembangan (MI3-1); RS X menghargai hak-hak paten eksternal maupun internal (MI3-2); RS X senantiasa mengadopsi teknologi medis terkini (MI3-3); Hubungan RS X dengan pelanggan dan pemasok dibangun dengan baik (MI4-1); RS X senantiasa membangun aliansi dan kesepakatan dengan para pihak untuk kemajuan RS (MI4-2); RS X menggaali pengetahuan pasien (MI4-3).

Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Muhisn et al (2017), dapat meningkatkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan pengikut untuk mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Pemimpin dengan jenis seperti ini memiliki kharisma yang memberi pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualisasikan (Jufrizen & Lubis, 2020). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu, yakni penelitian Alrowwad et al. (2020) yang bertujuan untuk menganalisis variabel mediasi modal intelektual dan inovasi dalam hubungan antara kepemimpinan

transformasional dan kinerja organisasi dalam Bank di Jordania. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap modal intelektual.

Hipotesis 4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai

Hipotesis 4 diterima, karena memiliki nilai estimate sebesar 0,151 dengan arah pengaruh adalah positif. Hal ini berarti Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai untuk penguatan teori. Hasil ini menunjukkan bahwa penerimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel Kepemimpinan Transformasional bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menanamkan kebanggaan pada karyawan (karismatik) (II-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Orientasi pemimpin RS X.melampaui kepentingan pribadinya untuk kebaikan generasi yang lebih besar pada RS X (II-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menampilkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri (II-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berbicara optimis tentang masa depan(IM-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengartikulasikan visi yang meyakinkan untuk masa depan (IM-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X adalah pemberi semangat kepada tim maupun kepada karyawan secara umum (IM-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mencari perspektif yang berbeda (IS-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mendorong pemikiran non-tradisional (IS-2); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mengkaji ulang asumsi-asumsi kritis (IS-3);); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X meluangkan waktu untuk melatih dan mengajari karyawan (IC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X mempromosikan pengembangan diri karyawan (IC-2) seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memperlakukan anggota tim sebagai individu (IC-3); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X menarik bawahan dan menginspirasi bawahan untuk bertindak (AC-1); seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X memulai dan mempertahankan tingkat perubahan yang signifikan dalam organisasi (AC-2); dan seberapa besar dapat diprediksinya indikator Pemimpin RS X berperilaku dewasa dan bertanggung jawab dalam semua kesempatan (AC-3).

Proses pengaruh parsial dari Kepemimpinan Transformasional berimplikasi pada Kompetensi Pegawai, yakni pada indikator Pegawai senang dengan pengetahuan dan informasi seputar pekerjaan saya (KP1-1), Pegawai terus melakukan proses belajar (KPI-2); Pegawai memiliki keahlian praktik atau teknis (KP2-1); Dalam bekerja saya selalu memperhatikan prosedur pekerjaan (KP2-2); Pegawai menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan RS X (KP2-3); Dalam bekerja pegawai berorientasi agar dia memiliki keunggulan (KP3-1); Di RS X saya memperoleh jaminan dan kepastian dalam pekerjaan (KP3-2); Sebagai karyawan RS X saya mendukung pencapaian tujuan RS X (KP3-3); Selama bekerja saya memiliki kepercayaan diri yang cukup (KP4-1); Selama bekerja saya memiliki kepercayaan diri yang cukup (KP4-2); Saya

memiliki ketahanan dalam bekerja (KP4-3); Dalam bekerja saya berorientasi pada kepuasan pelanggan (KP5-1); Dalam bekerja saya berorientasi pada hasil pekerjaan (KP5-2).

Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikutnya dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Rivai, 2014 dalam Jufrizen & Lubis, 2020). Penelitian Atan & Mahmoud (2019) bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kompetensi pegawai.

Hipotesis 5: Modal Intelektual berpengaruh terhadap Kompetensi Pegawai

Hipotesis 5 diterima, karena memiliki nilai estimate sebesar 0,230 dengan arah pengaruh adalah positif. Hal ini berarti Modal Intelektual secara parsial berpengaruh positif terhadap Kompetensi Pegawai untuk penguatan teori. Hasil ini menunjukkan bahwa penerimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel Modal Intelektual bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator pegawai menyukai pembelajaran & pendidikan di RS X (MI1-1); pegawai menyukai inovasi dan produktivitas di RS X (MI1-2); pegawai memiliki motivasi untuk terus berkarya di RS X (MI1-3); pegawai optimis akan tetap bekerja di RS X (MI1-4); Kebijakan dan prosedur RS X menghargai modal intelektual (MI2-1); Identitas dan filosofi RS X berkaitan erat dengan bagaimana memposisikan modal intelektual (MI2-2); Struktur job-description pada RS X menunjukkan apresiasi pada modal intelektual (MI2-3); Di RS X terus dilakukan penelitian dan pengembangan (MI3-1); RS X menghargai hak-hak paten eksternal maupun internal (MI3-2); RS X senantiasa mengadopsi teknologi medis terkini (MI3-3); Hubungan RS X dengan pelanggan dan pemasok dibangun dengan baik (MI4-1); RS X senantiasa membangun aliansi dan kesepakatan dengan para pihak untuk kemajuan RS (MI4-2); RS X menggaali pengetahuan pasien (MI4-3).

Proses pengaruh parsial dari Modal Intelektual berimplikasi pada Kompetensi Pegawai, yakni pada indikator yakni Pegawai senang dengan pengetahuan dan informasi seputar pekerjaan saya (KP1-1), Pegawai terus melakukan proses belajar (KPI-2); Pegawai memiliki keahlian praktik atau teknis (KP2-1); Dalam bekerja saya selalu memperhatikan prosedur pekerjaan (KP2-2); Pegawai menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan RS X (KP2-3); Dalam bekerja pegawai berorientasi agar dia memiliki keunggulan (KP3-1); Di RS X saya memperoleh jaminan dan kepastian dalam pekerjaan (KP3-2); Sebagai karyawan RS X saya mendukung pencapaian tujuan RS X (KP3-3); Selama bekerja saya memiliki kepercayaan diri yang cukup (KP4-1); Selama bekerja saya memiliki kepercayaan diri yang cukup (KP4-2); Saya memiliki ketahanan dalam bekerja (KP4-3); Dalam bekerja saya berorientasi pada kepuasan pelanggan (KP5-1); Dalam bekerja saya berorientasi pada hasil pekerjaan (KP5-2).

Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa Model Intelektual merupakan suatu konsep yang dikaitkan dengan akual dari semua pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan yang berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif (Alrowwad et al.,

2020). Oleh karena itu modal intelektual diasumsikan mempengaruhi kompetensi pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti terdahulu, yakni Teimouri et al (2017) yang bertujuan untuk menguji pengaruh modal intelektual terhadap kompetensi yang diposisikan sebagai salah satu dimensi dari variabel Empowerment. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh terhadap kompetensi pegawai.

Hipotesis 6: Modal Intelektual berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 6 diterima, karena memiliki nilai estimate sebesar 0,217 dengan arah pengaruh adalah positif. Hal ini berarti Modal Intelektual secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai untuk penguatan teori. Hasil ini menunjukkan bahwa penerimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel Modal Intelektual bahwa pernyataan persepsi karyawan menunjukkan seberapa besar untuk dapat diprediksinya indikator pegawai menyukai pembelajaran & pendidikan di RS X (MI1-1); pegawai menyukai inovasi dan produktivitas di RS X (MI1-2); pegawai memiliki motivasi untuk terus berkarya di RS X (MI1-3); pegawai optimis akan tetap bekerja di RS X (MI1-4); Kebijakan dan prosedur RS X menghargai modal intelektual (MI2-1); Identitas dan filosofi RS X berkaitan erat dengan bagaimana memposisikan model intelektual (MI2-2); Struktur job-description pada RS X menunjukkan apresiasi pada modal intelektual (MI2-3); Di RS X terus dilakukan penelitian dan pengembangan (MI3-1); RS X menghargai hak-hak paten eksternal maupun internal (MI3-2); RS X senantiasa mengadopsi teknologi medis terkini (MI3-3); Hubungan RS X dengan pelanggan dan pemasok dibangun dengan baik (MI4-1); RS X senantiasa membangun aliansi dan kesepakatan dengan para pihak untuk kemajuan RS (MI4-2); RS X menggaali pengetahuan pasien (MI4-3).

Proses pengaruh parsial dari Modal Intelektual berimplikasi pada Kinerja Pegawai, yakni pada indikator pegawai bisa memenuhi target untuk menyelesaikan volume pekerjaan standar (EP1-1); pegawai bisa menyelesaikan volume pekerjaan di atas standar (EP1-2); pegawai selalu siap dalam menghadapi beban kerja di RS X (EP1-3); pegawai bekerja dengan memperhatikan standar kualitas (EP2-1); pegawai berupaya mencapai kualitas kerja di atas rata-rata pada RS X (EP2-2); pegawai senang jika pekerjaan saya berkualitas (EP2-3); pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu (EP3-1); pegawai tidak pernah terlambat datang ke tempat kerja (RS X) (EP3-2); pegawai tidak pernah bolos dalam bekerja (EP3-3); pegawai bekerja saya berusaha untuk seefisien mungkin dalam mengeluarkan biaya (EP4-1); pegawai mengikuti mengeluarkan biaya kerja sesuai standar RS X (EP4-2); dan pegawai berusaha kreatif dalam meminimalisasi biaya (EP4-3).

Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa konsep modal intelektual dianggap sebagai aset yang tidak terlihat namun berharga. Intelektual pegawai merupakan senjata kompetitif yang mempengaruhi kinerja organisasi. Pembentukan modal intelektual ditopang oleh pengetahuan, kreativitas, keahlian, dan keterampilan berharga yang dimiliki oleh manusia. Modal intelektual memiliki peran dalam semua aspek administrasi dan manajemen organisasi (Alrowwad et al., 2020). Penelitian Rajak et al (2018) bertujuan untuk menguji pengaruh modal intelektual terhadap

kinerja pegawai. Hasil penelitian membuktikan bahwa modal intelektual berpengaruh terhadap kompetensi pegawai.

Hipotesis 7: Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 7 diterima, karena memiliki nilai estimate sebesar 0,451 dengan arah pengaruh adalah positif. Hal ini berarti Kompetensi Pegawai secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai untuk penguatan teori. Hasil ini menunjukkan bahwa penerimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel Kompetensi Pegawai, yakni pada indikator Pegawai senang dengan pengetahuan dan informasi seputar pekerjaan saya (KP1-1), Pegawai terus melakukan proses belajar (KPI-2); Pegawai memiliki keahlian praktik atau teknis (KP2-1); Dalam bekerja saya selalu memperhatikan prosedur pekerjaan (KP2-2); Pegawai menjalin hubungan baik dengan sesama karyawan RS X (KP2-3); Dalam bekerja pegawai berorientasi agar dia memiliki keunggulan (KP3-1); Di RS X saya memperoleh jaminan dan kepastian dalam pekerjaan (KP3-2); Sebagai karyawan RS X saya mendukung pencapaian tujuan RS X (KP3-3); Selama bekerja saya memiliki kepercayaan diri yang cukup (KP4-1); Selama bekerja saya memiliki kepercayaan diri yang cukup (KP4-2); Saya memiliki ketahanan dalam bekerja (KP4-3); Dalam bekerja saya berorientasi pada kepuasan pelanggan (KP5-1); Dalam bekerja saya berorientasi pada hasil pekerjaan (KP5-2).

Proses pengaruh parsial dari Kompetensi Pegawai berimplikasi pada Kinerja Pegawai, yakni pada indikator yakni pada indikator pegawai bisa memenuhi target untuk menyelesaikan volume pekerjaan standar (EP1-1); pegawai bisa menyelesaikan volume pekerjaan di atas standar (EP1-2); pegawai selalu siap dalam menghadapi beban kerja di RS X (EP1-3); pegawai bekerja dengan memperhatikan standar kualitas (EP2-1); pegawai berupaya mencapai kualitas kerja di atas rata-rata pada RS X (EP2-2); pegawai senang jika pekerjaan saya berkualitas (EP2-3); pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu (EP3-1); pegawai tidak pernah terlambat datang ke tempat kerja (RS X) (EP3-2); pegawai tidak pernah bolos dalam bekerja (EP3-3); pegawai bekerja saya berusaha untuk seefisien mungkin dalam mengeluarkan biaya (EP4-1); pegawai mengikuti mengeluarkan biaya kerja sesuai standar RS X (EP4-2); dan pegawai berusaha kreatif dalam meminimalisasi biaya (EP4-3).

Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa Kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan profesionalitas (Suarmiati et al., 2018). Oleh sebab itu kompetensi pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Ahmad (2016); Siagian (2018); Suarmiati et al., (2019); dan Manurung (2020) membuktikan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kesemua penelitian itu menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Temuan Penelitian

Temuan penelitian ini bahwa kesemua hipotesis dapat diterima. Hal ini berarti kinerja pegawai pada RS X dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional secara langsung, maupun secara tidak langsung melalui modal intelektual, dan kompetensi pegawai. Oleh karena

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

naik-turunnya kinerja pegawai pada RS X sebagian dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan kompetensi pegawai. Sehingga teori kinerja menurut Hakala (Veliu et al., 2017) yang mendefinisikan kinerja pegawai sebagai pengukuran hasil kerja terkait aktivitas yang berlangsung untuk semua manajer dan bawahannya, yang diukur dengan indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya, terbukti dapat diterima.

Modal Intelektual berperan memediasikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuan atau target yang telah disepakati sangat memerlukan kinerja karyawan yang mendukung segala visi dan misi dari perusahaan itu sendiri. Terutama dari para pimpinan dalam perusahaan selaku pembuat kebijakan. Alrowwad et al. (2020) variabel modal intelektual memediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan pengujian hipotesis serta temuan penelitian, beberapa kesimpulan dapat ditarik. Pertama, kepemimpinan transformasional, modal intelektual, dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis pertama diterima dan tidak ada perbedaan antara teori dengan data empiris atau penelitian terdahulu. Kedua, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memotivasi pegawai sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap modal intelektual, yang berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, semakin tinggi pula modal intelektualnya.

Keempat, kepemimpinan transformasional memengaruhi kompetensi pegawai, di mana praktik kepemimpinan ini membantu pegawai dalam menantang proses, memungkinkan kolaborasi, dan menjadi model dalam cara kerja. Kelima, modal intelektual berpengaruh terhadap kompetensi pegawai, menunjukkan bahwa semakin tinggi modal intelektual seseorang, semakin tinggi pula kompetensinya. Keenam, modal intelektual berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti kemampuan perusahaan dalam mengelola modal intelektual berbanding lurus dengan produktivitas yang dihasilkan. Terakhir, kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja mereka, di mana semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, semakin baik kinerja yang dilakukan. Kompetensi yang baik dan memadai membuat pegawai lebih menguasai dan mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan lebih efektif.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa saran akademis dan praktis. Secara akademis, disarankan agar variabel modal intelektual diuji lebih lanjut dalam penelitian mendatang, baik sebagai variabel mediasi maupun moderator. Secara praktis, disarankan agar bank digital menerapkan sistem manajemen waktu yang efektif, memberikan pelatihan dan dukungan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

yang memadai, serta menggunakan sistem manajemen rekam medis elektronik. Penghargaan dan insentif juga perlu diberikan untuk memotivasi pegawai, seperti bonus, promosi, atau pengakuan publik, serta melakukan evaluasi dan perbaikan sistem kerja secara terus-menerus. Pemimpin harus berkomunikasi secara teratur dengan karyawan tentang tujuan organisasi, memberikan umpan balik konstruktif, dan pengakuan atas kinerja yang baik. Pelatihan dan pengembangan, serta mendengarkan masukan dari karyawan juga penting. Staf perlu dilatih tentang pentingnya mendengarkan dan memahami kebutuhan pasien, serta diberikan mekanisme umpan balik yang jelas. Tujuan yang jelas dan terukur harus ditetapkan untuk setiap departemen dan staf, dengan komunikasi efektif antara manajemen dan karyawan. Evaluasi kinerja yang objektif, penghargaan, dan insentif membantu memotivasi karyawan, sementara kerja tim difasilitasi dengan memastikan peran dan tanggung jawab yang jelas serta proses kolaborasi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S. H. (2016). The effect of competency, motivation, and organizational culture on the employee performance at the jakarta hotel, Bandung, Indonesia. *Journal of Business on Hospitality and Tourist*, 02(June), 136–146.
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Cooper, D.R.; Shindler, P.S. (2014). *Business Reserach Methods*. Twelfth Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Creswell, J.W.; & Creswell, J.D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fifth edition. Thosand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Gani, A. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Equilibrium*, 1(2), 12–22. <https://doi.org/10.23887/bjm.v5i1.21976>
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen: AMOS, LISREL, PLS*. Jakarta: PT Luxima Metro Media.
- Heryanto, M. S. (2019). The Influence Of Leadership Style, And Organizational Commitment, On Employee Discipline And Also Its Impact On Employee Performance Of The Dharmasraya District Community And Village Empowerment Office. *Archives of Business Research*, 7(7), 102–111.
- Ho, R. (2018). *Understanding Statistics for the Social Sciences with IBM SPSS*. Boca Raton: Tylor & Francis Group.
- Ibarra Cisneros, M. A., & Hernandez-Perlines, F. (2018). Intellectual capital and Organization performance in the manufacturing sector of Mexico. *Management Decision*, 56(8), 1818–1834. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0946>
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

- Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Kartiko, A., Ma`arif, M., Mitra Zuana, M., Aprilianto, A., & Rusydi, I. (2020). The Influence of Leadership, Compensation on Nurses' Performance in the Mother and Child Hospital "Fatimah" Lamongan. *EBGC*. <https://doi.org/10.4108/eai.3-10-2019.2291913>
- Kumar, G.S., & Krishnaraj, R. (2018). Influence of leadership styles on employee commitment to service quality. *International Journal of Hospitality & Tourism System*, 11(1), 38- 46.
- Kuncoro, M. (2011). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi keempat. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Manurung, E. F. (2020). The Effects of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of Maritime College in DKI Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 112. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1741>
- Muhsin, W., Ubud, S., & Achmad, S. (2017). Transformational Leadership Style and Competency Influence. 4(April), 42–52.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahmat, M. A., Brasit, N., & Kadir, N. (2020). The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Service Quality and Employee Performance in the Investment Office and one Stop integrated Service in Makassar City. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 3(4), 58–71.
- Raykov, T.; & Marcoulides, G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. Second edition New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, Inc.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67–71.
- Riana, D. (2012). *Statistika Deskriptif Itu Mudah*. Jakarta: Jelajah Nusa.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sarjono, H.; & Julianita, W. (2015). *Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Seventh edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Siagian, M. (2018). Effect of Leadership, Training, and Human Resources Competency To Employee Performance Through Motivation As Intervening Variables. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 6(2), 92–102. <https://doi.org/10.31846/jae.v6i2.73>
- Soelton, M., & Yasinta, D. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan penjaringan jakarta utara. *Jurnal Ekonomi*, 23(1), 20–32. <https://doi.org/10.24912/je.v23i1.331>
- Suarmiati, N. M., Sujana, I. W., & Saptia, I. K. S. (2018). Effect of Leadership and Competency to Employee Performance Employee Loyalty Dimedization (Study on Sector Lighting and

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Modal Intelektual dan Kompetensi sebagai Variabel Intervening

- Sound System Denpasar). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20618–20627. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/472>
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2008). *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Jilid 1. Edisi ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sylvia, T. (2018). *Himan capital, working environment, employee performance and service quality accomodation facilities in Kampala city*. Dissertation, submitted to the school of graduate studies and research in partial fulfillment of the the requirements for the award of the degree of Master of Hospitality and Tourism Management (MTHM) of Markerere University.
- Syukri, M., & Heryanto. (2019). The influence of leadership style, and organizational commitment, on employee discipline and also its impact on employee performance of the Dharmasraya District Community and Village Empowerment Office. *Archives of Business Research*, 7(7), 1-10. DOI: 10.14738/abr.77.6641.
- Teimouri, H., Sarand, V.F., & Hossein, S., Hasan. (2017). Assessment of the relationship between intellectual capital and organisational health through mediator of employee empowerment (case study Islamic Azad University employees Shabestar). *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(1), 11. Doi: 10.1504/ijlic.1017.080639.
- Thoha, Miftah. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, edisi 1 : Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's performance. *Vadyba/ Journal of Management*, 2(31), 59-69.
- Widarjono, A. (2015). *Analisis Multivariat Terapan dengan Program SPSS, AMOS, dan SmartPLS*. Yogyakarta: UPO STIM YKPN.
- Yamin, S. (2014). *Rahasia Olah Data Lisrel*. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Citra Media.



work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License