

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA

Kadir<sup>1</sup>, Wini Sariningsih<sup>2</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung<sup>1</sup>

Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung<sup>2</sup>

Email: kadir@stiepas.ac.id<sup>1</sup>, winisariningsih@gmail.com<sup>2</sup>

### *Abstract*

*Leadership with a new approach is needed to deal with changes very quickly both from inside or from outside of the organization. Leadership with this new approach is transformative leadership that is able to develop initiatives, be able to empower staff and organizations into a change a way of thinking, developing a vision, understanding organizational goals and bringing about sustainable improvements. This study aims to prove that the transformational leadership style is able to bring changes that have an impact on increasing the motivation of subordinates to achieve performance as expected, and also to determine the extent the influence of each dimension of transformational leadership on employee work motivation. The study was conducted the government employee in one of the Bandung local government agencies using a sampling technique of 74 respondents. The independent variables in this study consisted of charismatic, inspirational, intellectual stimulation and individual attention while the dependent variable was work motivation. The results showed that transformational leadership simultaneously had a significant effect with a coefficient of determination of 63.8%. In order to increase the influence of transformational leadership, it is recommended that the leaders must have to pay more attention in placement of employees accordance with their educational background and expertise and do not forget the importance of delegating authority and responsibilities in a straightforward and clear manner to make room for employee creativity.*

**Keywords:** *transformational leadership, work motivation*

### **Abstrak**

Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Kepemimpinan dengan pendekatan baru tersebut merupakan kepemimpinan yang bersifat transformatif yaitu mampu mengembangkan inisiatif, mampu memberdayakan staf dan organisasi kedalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa perubahan yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan yang berdampak pada meningkatnya motivasi bawahan guna mencapai kinerja yang sesuai harapan, selain itu juga untuk mengetahui sejauhmana tingkat pengaruh dari masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian dilakukan pada ASN di salah satu instansi pemerintahan daerah Kabupaten Bandung dengan menggunakan teknik sampling terhadap 74 orang responden. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual sedangkan variabel dependennya adalah motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 63,8%. Guna meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional disarankan pihak pimpinan memperhatikan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya serta tak lupa pentingnya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara lugas dan jelas untuk memberikan ruang bagi kreatifitas pegawai.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja

### **PENDAHULUAN**

Pesatnya perkembangan teknologi informasi merupakan salah satu ciri utama perkembangan global di abad 21 yang telah membawa perubahan dalam berbagai sektor. Perubahan tatanan baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, dan tidak terkecuali di bidang manajemen sumber daya manusia (Chang, 2011). Perubahan tersebut menuntut setiap negara untuk mempunyai daya adaptasi yang tinggi terhadap perubahan global ini, apabila tidak ingin tertinggal dan tersisih dari pergaulan global termasuk dalam meraih keuntungan ekonomi yang kemudian digunakan untuk mensejahterakan rakyatnya (Benn, Edwards & Williams, 2014)

Menghadapi berbagai perubahan di era globalisasi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas keberdayaan yang lebih efektif agar mampu mengatasi berbagai tantangan yang timbul. Tantangan utama yang dihadapi pemerintah pada saat ini adalah penyiapan sumber daya manusia yang mampu berkompetisi dan bekerjasama untuk memenuhi kebutuhan agar dapat berinteraksi dengan lingkungannya pada era globalisasi dan pasar perdagangan bebas (Charan, 2011).

Era reformasi dan dampak persaingan globalisasi mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi dewasa ini dan di masa datang mensyaratkan perubahan paradigma pemerintahan, pembaruan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bangsa serta hubungan antar bangsa yang mengarah pada terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) (Brickle & Zimmerman, 2010). Aparatur pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintah dan pembangunan (Poluha & Rosendahl, 2012).

Pada kenyataannya, ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan klasifikasi sebagaimana dipersyaratkan dalam meningkatkan keunggulan bersaing tersebut masih merupakan tanda tanya besar khususnya di bidang pemerintahan. Pegawai negeri sipil merupakan sumber daya manusia sebagai penyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan, dalam menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan strategisnya semakin dituntut profesionalismenya dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya, agar mampu menghadirkan pelayanan prima kepada masyarakat, serta mendorong terwujudnya birokrasi yang produktif, efisien, dan efektif.

Adanya paradigma lama yang beranggapan kinerja yang lamban, tidak disiplin, perilaku korup, motivasi rendah, inefektif, inefisien, tidak kompeten merupakan cerminan budaya PNS. Selama ini pada umumnya di instansi pemerintahan belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan masih rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur kinerja pegawai di lingkup instansi pemerintahan.

Pada era persaingan saat ini, setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk memiliki pemimpin yang tangguh dan diharapkan mampu memberikan ilham, dorongan, dan bimbingan kepada kelompok atau bawahan yang dipimpinnya serta sekaligus dapat menjadi figur yang menarik sehingga kelompok atau bawahan yang dipimpinnya akan berbuat hal yang serupa. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan, tidak datang begitu saja, tetapi harus tumbuh dalam pribadi

seseorang, menurut bakat tertentu. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan budaya yang ada didalam organisasi tersebut. Seperti halnya gaya kepemimpinan yang diduga berpengaruh terhadap aktivitas yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Menurut Warren dan Visser (2016) kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas dituntut untuk mampu bertahan, berkembang dan bersaing sehingga kelangsungan hidup suatu organisasi dapat terus berjalan dan bertahan melawan perubahan yang sangat cepat. Setiap pegawai mempunyai perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam, maka hal ini akan terbawa ke dalam pekerjaannya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Di samping itu suasana batin atau psikologis seseorang secara individu dalam organisasi dan lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini berarti pegawai memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, produktif, dan berkinerja tinggi (Osterloh & Frey, 2013). Menurut Reiss (2012) motivasi kerja adalah dorongan atau sesuatu yang melatarbelakangi seseorang melakukan sesuatu atau tingkah laku tertentu, dorongan tersebut meliputi faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

Dengan sikap dan perilaku kepemimpinan yang mampu untuk memotivasi dan membentuk pola sikap perilaku sehingga akan memberikan pelayanan yang optimal dan efektif kepada masyarakat. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai serta pembentukan pola perilaku sikap pegawai, selain meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, juga sangat penting sekali seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, dan mengawasi bawahannya menerapkan pola kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang berada di lingkungan, bisa saja pada saat tertentu seorang pemimpin dibutuhkan menggunakan kepemimpinan otoriter, pada saat kondisi tertentu pula menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif.

Salah satu indikator kualitas sumber daya manusia adalah memiliki motivasi kerja yang tinggi (Deci & Ryan, 2010). Oleh sebab itu maka kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan motivasi pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Artinya, sumber daya manusia yang mempunyai sikap kerja produktif dalam melaksanakan segala sesuatu. Hal itu memang sangat tergantung pada leadernya, yaitu bagaimana pemimpin mempengaruhi bawahan untuk secara bersama-sama melaksanakan misi dan visi,

sehingga pada diri bawahan tumbuh kesadaran diri untuk meningkatkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dengan pendekatan baru sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan yang sangat cepat, baik di dalam maupun di luar lingkungan institusi pemerintah (Warren & Visser, 2016). Dengan demikian dibutuhkan kepemimpinan yang bersifat transformatif, yang mampu mengembangkan gerakan inovatif, mampu memberdayakan staf dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa ke perubahan yang tidak henti-hentinya atau terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga setiap pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi model yang akan ditiru oleh bawahan, oleh sebab itu demi keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi perlu dilakukan peningkatan kualitas SDM. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin yang transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, dimana gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan satu organisasi.

Hasil-hasil penelitian membuktikan bahwa praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan tersebut yang akan berdampak pada timbulnya motivasi bawahan atau bawahan mampu mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai kinerja melebihi yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Bass dan & Avolio (1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih dan menitikberatkan pada perilaku dalam membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah diuraikan diatas, belum optimalnya motivasi kerja pegawai diduga dipengaruhi oleh kurang efektifnya kepemimpinan. Berdasarkan identifikasi tersebut, penulis dapat merumuskan rumusan masalah sebagai berikut: Bagaimana kepemimpinan transformasional; Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai.

Sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan transformasional dan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat yang diantaranya adalah sebagai sumbangan pemikiran dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu

manajemen dalam mengelola manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan salah satu bentuk dari gaya kepemimpinan diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi (Warren & Visser, 2016). Di Indonesia tipe gaya kepemimpinan transformasional mulai mengemuka seiring dengan perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah, dimana daerah memiliki peranan yang signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri.

Salah satu gaya kepemimpinan yang sering digunakan pimpinan dalam memotivasi pegawainya adalah gaya kepemimpinan transformasional seperti yang diutarakan oleh Bass dan Avolio (1994) kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan didalam diri setiap individu yang terlibat dan atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Dari kalimat diatas jelas sekali bahwa gaya kepemimpinan transformasional tersebut mampu mendatangkan perubahan, dengan kata lain bisa memotivasi pegawai yang ada didalam organisasi guna mencapai prestasi atau kinerja yang semakin tinggi.

Hal diatas dikuatkan oleh Burns dalam Stewart (2006) yang menyatakan bahwa: *“Transformational leadership as a process where leader and followers engage in mutual process raising one another to higher levels of morality and motivation”*. Dengan kata lain Burns menyampaikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling mengingatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Menurut Bass dan Riggio (2010) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa para pengikut. Dalam kepemimpinan transformasional terdapat pencurahan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan diri dari para pengikutnya.

Pada dasarnya teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka

termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang di harapkan mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model kepemimpinan yang ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan bawahan.

Menurut Avolio dan Bass (2004) terdapat empat ciri-ciri kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. **Karismatik:** Karismatik menurut merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.
2. **Inspirasional:** Perilaku pemimpin yang inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.
3. **Stimulasi Intelektual:** Stimulasi intelektual merupakan upaya memberdayakan bawahan dalam menghadapi persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan Bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkolaborasi positif dengan extra effort. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.
4. **Perhatian secara Individual:** Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung face to face dan

komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.

### **Motivasi**

Lindner (1998) mendefinisikan motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi ini akan tampak dalam dua segi, yaitu segi aktif/dinamis dan segi pasif/statis. Dari segi aktif/dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dari segi pasif/statis, motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus juga sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja ke arah yang diinginkan.

Motivasi menurut Nohria, Groysberg dan Lee (2008) diartikan sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong seorang individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen utama, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal organisasi. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukan, apabila individu termotivasi, maka mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan suatu tindakan karena dapat memuaskan keinginannya.

Menurut Reiss (2012) motivasi kerja adalah dorongan atau sesuatu yang melatarbelakangi seseorang melakukan sesuatu atau tingkah laku tertentu, dorongan tersebut meliputi faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

### **Kerangka Pemikiran**

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau



bawahan. Gaya kepemimpinan transformasional lebih mengedepankan proses pelayanan terhadap nilai-nilai para pengikut untuk tujuan organisasional yang lebih tinggi. Dalam konteks ini gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berkaitan dengan nilai-nilai para pengikut atau bawahan, tetapi lebih menekankan pada konsep hubungan antara visi para pemimpin dalam organisasi dengan nilai-nilai para pengikutnya (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan transformasional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang membangkitkan atau memotivasi karyawan untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya (*beyond expectation*).

Untuk mengukur kepemimpinan transformasional mengacu pada Avolio dan Bass (2004) yaitu Karismatik, Inspirasional, Stimulasi Intelektual dan Perhatian secara Individual. Motivasi mencakup persoalan bagaimana cara mengarahkan sumber daya dan potensi pegawai agar mau bekerja sama secara produksi dan efektif dalam upaya mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Pegawai dengan kinerja baik, apabila mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan. Tingkat pencapaian hasil kerja atau kinerja pegawai yang baik dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Untuk mengukur tingkat motivasi kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung digunakan teori motivasi kerja yang dikembangkan oleh Reiss (2012) yaitu:

1. Motivasi Intrinsik (faktor motivasional), adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang tergolong sebagai faktor intrinsik antara lain : pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan berkembang, kemajuan dalam karier, dan pengakuan orang lain.
2. Motivasi ekstrinsik (faktor higiene/pemeliharaan), adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, misalnya yang bersumber dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryanya. Yang tergolong sebagai faktor ekstrinsik antara lain: status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang patut diuji kebenarannya, selanjutnya rumusan hipotesis tersebut adalah sebagai berikut: Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah riset deskriptif analisis dengan pendekatan riset kausal. Riset deskriptif berasal dari kata *to describe* yang berarti menggambarkan, bertujuan utama menggambarkan sesuatu. Kata kausal berasal dari kata kerja bahasa Inggris *to cause* yang berarti menyebabkan atau mempengaruhi.

Penelitian dilakukan di salah satu kantor layanan pemerintah daerah di Kabupaten dengan penelitian berlangsung selama lima bulan. Populasi penelitian adalah pegawai di lingkungan kantor layanan pemerintah daerah Kabupaten Bandung yang secara nyata melaksanakan tugas sehari-hari pada setiap bagian dalam lingkup kantor layanan pemerintah daerah Kabupaten Bandung, sekurang-kurangnya telah bekerja atau memiliki masa kerja selama 2 tahun. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh sampel yang dapat mewakili seluruh pegawai yang berjumlah 272 orang. Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi. Sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin sehingga sample sebesar 74 orang dengan tingkat alpha 10%.

Berdasarkan desain penelitian yang telah dijelaskan, dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel bebas kepemimpinan transformasional yang terdiri dari variabel Karismatik (X1), variabel Inspirasional (X2), variabel Stimulasi Intelektual (X3), dan variabel Perhatian secara Individual (X4) serta satu variabel terikat, yaitu variabel motivasi kerja (Y). Menurut Reiss (2012) motivasi kerja adalah dorongan atau sesuatu yang melatarbelakangi seseorang melakukan sesuatu atau tingkah laku tertentu, dorongan tersebut meliputi faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Indikator motivasi intrinsik meliputi pekerjaan seseorang; keberhasilan yang diraih; kesempatan berkembang; kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Motivasi ekstrinsik dengan indikator status seseorang dalam organisasi; hubungan seorang karyawan dengan atasannya; hubungan seseorang dengan rekan kerjanya; teknik penyeliaan yang diterapkan; kebijaksanaan organisasi; sistem administrasi dalam organisasi; kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Selanjutnya indikator dari masing-masing variable penelitian tersebut dibuatkan suatu daftar pertanyaan dalam bentuk tertulis (kuesioner) secara berurutan untuk memperoleh data dan informasi tentang variable penelitian. Skala pengukuran bobot jawaban kuesioner mengacu skala Likert dengan lima pilihan alternatif jawaban.

Jenis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa data ordinal dan data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah riset secara khusus. Data sekunder dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri untuk tujuan lain. Artinya, periset adalah tangan kedua yang sekedar mencatat, mengakses, atau meminta data tersebut (yang kadang sudah berwujud informasi) ke pihak lain yang telah mengumpulkan di lapangan.

Sumber data primer diperoleh dari hasil tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian dalam bentuk data ordinal, sedangkan data sekunder antara lain diperoleh dari data-data, tulisan ilmiah, dan dokumen lain sebagainya yang memiliki relevansi dengan permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini keberadaan data sekunder diperlukan sebagai pendukung data primer yang diperoleh penulis sendiri. Selanjutnya data diuji kualitasnya dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam pengujian atas hipotesis penelitian, rancangan uji hipotesis melalui analisis multiple regresi. Pengujian hasil penelitian sebagaimana diuraikan diatas dilakukan dengan bantuan program Software Statistic Product and Service Solution (Program SPSS).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **Hasil Uji Kualitas Data**

Hasil uji validitas instrumen variabel gaya kepemimpinan transformasional disajikan dengan pernyataan-pernyataan dalam instrumen variabel gaya kepemimpinan transformasional di atas terdiri dari 16 item. Hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu  $> 0,30$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 16 dapat dinyatakan **valid** dan benar-benar sebagai indikator kepemimpinan transformasional. Hasil uji validitas instrumen variabel motivasi kerja menyatakan bahwa pernyataan-pernyataan dalam instrumen variabel motivasi kerja di atas yang terdiri dari 19 item, hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu  $> 0,30$ . Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 19 dapat dinyatakan valid dan benar-benar sebagai indikator motivasi kerja.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel termasuk kategori reliabel, karena skornya  $> 0,70$ . Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan masing-masing variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan benar-benar sebagai alat ukur yang handal dan memiliki tingkat kestabilan yang tinggi, dalam arti alat ukur tersebut apabila dilakukan secara berulang, hasil dari pengujian instrumen tersebut akan menunjukkan hasil yang tetap.

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai dengan jumlah 74 orang. Berdasarkan jenis kelamin responden menunjukkan bahwa jumlah responden pria sebesar 56,76 % sedangkan responden wanita sebesar 43,24 %. Dengan demikian jumlah responden pria lebih banyak dari wanita responden. Karena pengambilan sampel penelitian ini dilakukan secara acak, maka pada penelitian ini tidak ada pemilihan dan pembedaan terhadap responden berdasarkan jenis kelamin.

Berdasarkan usia responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 41 sampai dengan batas usia pensiun yaitu 56 tahun sebesar 50%, sedangkan usia 31-40 tahun sebesar 44,60%, sisanya 5,40 % untuk usia antara 21-30 tahun. Dari Tabel 4.8. diatas dapat diketahui bahwa semua responden adalah orang dewasa yang sudah memiliki kematangan dalam berfikir dan mengambil keputusan. Karena pengambilan sampel penelitian ini dilakukan secara acak, maka pada penelitian ini tidak ada pemilihan dan pembedaan terhadap responden berdasarkan usia.

Dilihat dari tingkat pendidikan terakhir pegawai negeri sipil yang menjadi responden adalah 10,81% Strata Dua (S2), 29,73 % Strata Satu (S1), 5,40 % Diploma III, responden paling banyak berpendidikan SLTA/ sederajat sebesar 40,45 %, sedangkan responden berpendidikan SLTP dan SD sebanyak 6,76 %. Karena pengambilan sampel penelitian ini dilakukan secara acak, maka pada penelitian ini tidak ada pemilihan dan pembedaan terhadap responden berdasarkan tingkat pendidikan.

### **Hasil Uji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.**

Perhitungan analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang terjadi diantara variabel bebas terhadap variabel terikat yang diteliti dalam penelitian ini.

### **Pengaruh Parsial Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat**

Pengujian secara parsial dilakukan untuk mengetahui variabel bebas mana yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat menggunakan uji t (*t test*). Hasil pengujian secara parsial sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Pengaruh Parsial Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-13.983	7.760			
	X1	.429	.098	.413	4.382	.000
	X2	.221	.104	.213	2.128	.037
	X3	1.127	.492	.220	2.292	.025
	X4	.239	.117	.190	2.040	.045

a. Dependent Variable: Y

Dalam analisis jalur (uji t) melalui perhitungan dengan SPSS, koefisien yang digunakan adalah koefisien beta atau koefisien standar (*standardized coefficient*). Kriteria penolakan H<sub>0</sub> adalah jika t hitung lebih besar dari t tabel dengan df (n-k) = 74 - 4 = 70 dan tingkat signifikansi  $\alpha$  sebesar 5% melalui uji dua pihak (*2 tailed*). Interpretasi terhadap hasil analisis jalur dari beberapa koefisien tiap variabel sebagai berikut:

- Pada koefisien regresi Karismatik sebesar 0,429 diperoleh nilai t hitung = 4,382 lebih besar dari nilai t tabel (5%, 70) = 1,994 dengan *p value sig.* = 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka H<sub>0</sub> ditolak. Hal ini berarti Karismatik signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.
- Pada koefisien regresi Inspirasional sebesar 0,221 diperoleh nilai t hitung = 2,128 lebih besar dari nilai t tabel (5%, 70) = 1,994 dengan *p value sig.* = 0,037 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka H<sub>0</sub> ditolak. Hal ini berarti Inspirasional signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

- Pada koefisien regresi Stimulasi Intelektual sebesar 1,124 diperoleh nilai  $t$  hitung = 2,292 lebih besar dari nilai  $t$  tabel (5%, 70) = 1,994 dengan  $p$  value sig. = 0,025 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti Stimulasi Intelektual signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.
- Pada koefisien regresi Perhatian secara Individual sebesar 0,239 diperoleh nilai  $t$  hitung = 2,040 lebih besar dari nilai  $t$  tabel (5%, 70) = 1,994 dengan  $p$  value sig. = 0,045 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti Perhatian secara Individual signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

### **Pengaruh Simultan Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat**

Pengaruh simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat diketahui dari nilai koefisien regresi berganda dan koefisien determinasi. Koefisien determinasi (*square multiple correlation*) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap perubahan variabel dependen. Hasil analisis pengaruh simultan variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja diperoleh kontribusi ketiga variabel tersebut sebesar 63,38% sedangkan sisanya sebesar 0,362 atau 36,20% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisis pengaruh simultan variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dibawah ini:

**Tabel 2**  
**Pengaruh Simultan Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 <sup>a</sup>	.638	.617	6.83697

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

Selanjutnya untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai dilakukan uji Fisher (uji F) atau analisis anova. Hasil uji F (*anova*) menggunakan program SPSS dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

**Tabel 3**  
**Signifikansi Pengaruh Simultan Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5685.173	4	1421.293	30.406	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3225.349	69	46.744		
	Total	8910.522	73			

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

- Dalam analisis jalur atau uji F (anova) melalui perhitungan dengan SPSS, kriteria penolakan  $H_0$  adalah jika F hitung lebih besar dari F tabel dengan  $df_1 (k-1) = 5 - 1 = 4$  dan  $df_2 (n-k) = 74 - 4 = 70$ , serta tingkat signifikansi  $\alpha$  sebesar 5%. Hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 68,506 lebih besar dari nilai F tabel (5%, 4, 70) = 2,736 dengan  $p \text{ value sig.} = 0,000$  lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti Karismatik, Inspirasional, Stimulasi Intelektual dan Perhatian secara Individual berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai secara simultan.

## Pembahasan

### Kepemimpinan Transformasional

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh gambaran gaya kepemimpinan transformasional yaitu rata-rata skor 3,86. Hal ini dikarenakan para kepala bagian dan kepala sub bagian telah mampu memberikan pengaruh kepada para pegawainya dalam hal :

- Pemahaman terhadap visi dan misi organisasi ;
- Konsepsional memahami tugas pokok dan fungsi organisasi ;
- Tanggap terhadap lingkungan untuk melakukan perubahan ;
- Mampu melakukan hubungan kerja dan koordinasi dengan baik;
- Hubungan kerja antara atasan dan bawahan koordinatif dan akomodatif serta mengetahui dengan baik kemampuan bawahannya.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio(1994) menyatakan bahwa indikator berhasil tidaknya kepemimpinan transformasional di dalam organisasi perlu diperhatikan prinsip kepemimpinan transformasional yaitu karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh gambaran motivasi kerja yaitu rata-rata skor 3,73. Hal ini dapat terlihat dari semangat

pegawai untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi, serta mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan guna mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik. Hal ini dikarenakan kesadaran motivasi kerja yang bersumber dari dalam diri pegawai yang bersangkutan dan motivasi kerja yang bersumber dari organisasi yang berperan sebagai katup pengaman agar para pegawai mentaati berbagai ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Intinya para pegawai ingin melakukan kegiatan yang mempunyai arti penting baik bagi diri sendiri maupun bagi organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Reiss (2012) bahwa apabila pimpinan ingin memberi motivasi kepada bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan dari hasil analisis data secara kuantitatif, seperti yang telah diuraikan pada pembahasan di atas, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan kepemimpinan transformasional dengan dimensi variabel berupa simplikasi, fasilitasi, inovasi, mobilitas, siap siaga, dan tekad pada secara umum telah berjalan dengan baik, yang mana atasan (para kepala bagian dan kepala sub bagian) mampu menjelaskan visi dan misi, mampu untuk melakukan perubahan peningkatan kinerja bawahannya, atasan dapat mendorong bawahannya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan pendelegasian tugas disertai dengan penjelasan yang baik, mudah dimengerti, dan komunikatif.

Motivasi kerja dengan dimensi variabel berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara umum termasuk kategori baik yang mana indikator motivasi intrinsik seperti : keberhasilan yang diraih dalam pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, kemajuan karier, dan pengakuan atas prestasi dari atasan dan rekan kerja; serta indikator motivasi ekstrinsik seperti : status pegawai dalam organisasi, hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, evaluasi pelaksanaan tugas, kebijakan, sistem administrasi, dan sistem penggajian, dianggap telah mendukung dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa saran atau rekomendasi yang perlu untuk meningkatkan kepemimpinan



transformasional dalam hal penempatan pegawai belum sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian. Pimpinan hendaknya lebih memahami perubahan ketentuan yang berlaku agar dapat membuat kebijakan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan tugas guna mendukung peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Kemampuan mempengaruhi bawahan agar dapat merubah pola pikir menuju perubahan yang lebih baik. Kemampuan memiliki inisiatif dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan untuk menginspirasi bawahan. Pendelegasian wewenang harus tegas, lugas, dan jelas. Hubungan kerja yang koordinatif antar bagian sehingga pegawai tidak hanya memiliki satu perspektif dalam bekerja melainkan memiliki perspektif dari bidang lain. Dengan demikian maka dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

## **REFERENSI**

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). Mind Garden, 29.
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). Organizational change for corporate sustainability. Routledge.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76-86.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.
- Brickley, J. A., & Zimmerman, J. L. (2010). Corporate governance myths: comments on Armstrong, Guay, and Weber. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 235-245.
- Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361-370.

- Charan, R. (2011). Boards that deliver: Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage (Vol. 20). John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.
- Othman, Z., & Rahman, R. A. (2014). Attributes of ethical leadership in leading good governance. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 359-372.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2013). Motivation governance. *Handbook of economic organization*. Edward Elgar, Cheltenham, 26-40.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard business review*, 86(7/8), 78.
- Poluha, E., & Rosendahl, M. (2012). *Contesting 'good' governance: crosscultural perspectives on representation, accountability and public space*. Routledge.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.
- Warren, C., & Visser, L. (2016). The local turn: an introductory essay revisiting leadership, elite capture and good governance in Indonesian conservation and development programs. *Human Ecology*, 44(3), 277-286.