

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI INSTANSI PEMERINTAHAN

Rizky Firmansyah, Dediek Tri Kurniawan

Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia,

rizky.firmansyah.fe@um.ac.id, dediek.kurniawan.fe@um.ac.id

Abstrak

Kepemimpinan (*leadership*) saat ini masih menjadi pembahasan yang menarik dalam berbagai kajian ilmu manajemen. Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada instansi pemerintahan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 orang pegawai pada instansi pemerintahan. Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan perempuan di instansi pemerintahan. Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan perempuan di instansi pemerintahan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, instansi pemerintah*

Abstract

Leadership is currently still an interesting discussion in various management science studies. This study aims to examine the relationship between transformational leadership and employee performance in government agencies. This study used a sample of 365 employees in government agencies. From the research that has been done, it can be concluded that the transformational leadership style has a positive influence on the performance of female employees in government agencies. From the research that has been done, it can be concluded that the transformational leadership style has a positive influence on the performance of female employees in government agencies.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Performance, Government Agencies*

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan (*leadership*) saat ini masih menjadi pembahasan yang menarik dalam berbagai kajian ilmu manajemen. Peran pemimpin menjadi sangat penting dalam membawa organisasi pada jalur yang tepat. Peran pemimpin menentukan baik buruk atau berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mediaty, 2010). Pembahasan menarik pada konteks peran kepemimpinan di

lingkungan instansi pemerintahan terhadap kinerja karyawan. Implementasi kepemimpinan di instansi pemerintahan tentu saja memiliki perbedaan signifikan dibanding implementasi pada organisasi profit. Beberapa studi terdahulu telah mengkonfirmasi tentang peran gaya kepemimpinan pada kinerja pada konteks instansi pemerintahan (Mediaty, 2010; Irianto, 2013; Claraini, Savitri, dan Wiguna, 2017; Maradesa, dan Budiarmo, 2017).

The Global Competitiveness Report tahun 2016-2017 melaporkan bahwa dari 138 negara di dunia, Indonesia berada di peringkat ke-41 dalam hal kompetensi negara. Survey ini selalu merupakan survey tahunan yang menilai kompetensi sebuah negara tidak hanya dari ekonomi, politik, dan aspek yang mempengaruhi iklim investasi di negara tersebut. Posisi Indonesia dalam survey itu merosot dibandingkan pencapaian survey tahun sebelumnya yaitu 2015-2016 yang menempati diposisi 37. Sayangnya, Indonesia masih menduduki peringkat di bawah beberapa negara di ASEAN, yaitu Thailand, Malaysia, dan Singapura. Penilaian juga mencakup kualitas public-service yang dilakukan pemerintahan. Menurut *Global Competitiveness Report* 2016-2017, *corruption and inefficient government bureaucracy* adalah faktor yang paling bermasalah untuk melakukan investasi dan bisnis di Indonesia. Berdasarkan survey tersebut, harus diakui bilamana masih banyak permasalahan yang harus diperbaiki dalam birokrasi dan pemerintahan di Indonesia, termasuk *employee performance*.

Salah satu aspek yang menentukan *employee performance* adalah kecakapan seorang pemimpin yang terwujud dalam *transformation leadership*. Telah banyak tipe kepemimpinan yang telah dikembangkan dalam kajian perilaku organisasi. Salah satu tipe yang masih menjadi pembahasan yaitu tipe kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Ini adalah tipe kepemimpinan seperti *transactional leadership* ataupun *entrepreneurial leadership*. *Transformational leadership* adalah tipe kepemimpinan yang mana meliputi bagaimana menjelaskan sebuah visi organisasi yang jelas dan menginspirasi pekerja untuk bekerja terhadap visi ini dengan membentuk hubungan dengan pekerja, memahami kebutuhan pekerja, dan membantu pekerja mencapai potensinya, berkontribusi pada hasil yang baik untuk sebuah organisasi (Fitzgerald, 2010). Sebuah penelitian menunjukkan bila *transformational leadership* memiliki dampak yang penting terhadap *work engagement* dan *subjective occupational success* (Hoper, Muser, & Janneck, 2012).

Di tengah upaya perubahan transformasional yang dilakukan oleh pemerintah melalui reformasi birokrasi sejak 2010, peranan pemimpin transformasional menjadi sangat penting dalam meningkatkan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan salah satu usaha dari pemerintah untuk melakukan reformasi yang cukup mendasar dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama sumber daya manusia aparatur, aspek-aspek kelembagaan, dan ketatalaksanaan (*business process*). Pelaksanaan reformasi birokrasi ini diperkuat

melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Visinya adalah menjadikan organisasi pemerintah menjadi pemerintah kelas dunia pada tahun 2025. Selanjutnya, pada implementasinya dibentuk Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 sebagai landasan operasionalnya. Terdapat delapan arah perubahan dalam reformasi birokrasi, yaitu peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, organisasi, tatalaksana, perubahan *mind-set* dan *culture set*, pengawasan, serta akutabilitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pada karyawan di instansi pemerintah. Transformational leadership dalam penelitian ini menggunakan lima dimensi yang dikemukakan oleh Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003) membagi transformational leadership menjadi lima dimensi, yaitu *idealized influence attributed*, *idealized influence behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized contribution*. Peranan pemimpin transformasional di lingkungan pemerintah tidak terlepas dari upaya pemerintah melakukan transformasi birokrasi melalui perubahan yang dilakukan. Perubahan transformasi (*transformational change*) merupakan tipe perubahan yang paling kompleks yang dihadapi oleh organisasi. Secara sederhana, transformasi adalah pergeseran yang sangat signifikan dari suatu keadaan ke keadaan yang lain secara radikal. Transformasi membutuhkan pergeseran budaya, perilaku, dan mindset untuk berhasil diimplementasikan dan terus berlanjut (Anderson, 2001). Keadaan baru adalah hasil dari proses transformasi.

B. KAJIAN TEORI

1. Transformation Leadership

Teori terkait kepemimpinan transformasional mulai dikembangkan pada akhir abad ke-20 yang mana diperkenalkan pertama kalinya oleh James McGregor Burns (1978). Hingga pada tahun 1985, Bass kemudian menyempurnakan dan mengembangkan teori kepemimpinan yang dipaparkan oleh Burns. Menurut pandangan yang dikemukakan oleh Bass, kepemimpinan ini (*transformational leadership*) merupakan pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya untuk mempercayai, mengagumi, dan menghormati pemimpin transformasional. Lebih berfokus pada sebuah perubahan, dan menginspirasi pengikut, dalam hal ini bawahannya untuk terus memiliki komitmen pada pencapaian visi dan tujuan bersama. Lebih lanjut, tipe kepemimpinan juga menantang mereka (pengikut/bawahan) untuk memecahkan masalah secara inovatif, dan turut mengembangkan tingkat kepemimpinan mereka melalui pembinaan, pendampingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan (Bass dan Riggio, 2006).

Transformational leadership atau kepemimpinan transformasional adalah bagaimana cara pemimpin tersebut memberikan pengaruh positif terhadap karyawan atau yang biasa disebut memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan untuk kemajuan organisasi. Artinya, kepemimpinan Transformasional

menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang berupaya meyakinkan para bawahan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. *Transformational leader* adalah seorang pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya dengan: (1) memengaruhi pengikut atau bawahan untuk mementingkan kepentingan organisasi/kelompok, (2) memberikan penjelasan yang dapat dipahami dengan baik tentang bagaimana pentingnya hasil dari tugas yang dikerjakan, dan (3) mengakomodasi kebutuhan pengikut atau bawahannya.

Transformational leadership style menurut Eisenbeib & Boerner (2013) adalah pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk melakukan yang terbaik dan membuat pengikut mereka mendahulukan kepentingan bersama untuk berjuang mencapai tujuan atau visi yang lebih tinggi. Saat di mana pemimpin mampu meningkatkan kesadaran akan nilai dari hasil yang diharapkan serta memperluas keinginan dan kebutuhan bawahan, inilah yang disebut dengan *Transformational leadership style* (Bass, 1985, dalam Almutairi, 2016). Schepers et al., (2005) juga menjelaskan bahwa *transformational leadership style* memungkinkan untuk menganalisis masalah dari perspektif berbeda, berpikir kreatif dan memberikan solusi yang lebih baik melalui pemanfaatan teknologi. Gill et al., (2006), dalam Almutairi (2016) juga menyatakan bahwa perusahaan dapat mengurangi stres kerja dengan mengadopsi *transformational leadership style*. Artinya, instansi pemerintahan juga dapat melakukan hal serupa untuk mewujudkan kinerja pegawai yang lebih baik.

Mondiani (2011) turut berpendapat bahwa *transformational leadership style* mendorong perubahan ke arah yang lebih baik disaat tingginya tuntutan perubahan pada sebuah organisasi. *Transformational leadership style* dapat berarti sebagai sebuah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi para pekerja atau pegawai untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dari yang direncanakan. Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003) membagi *transformational leadership* menjadi lima dimensi, yaitu:

a) *Idealized Influence Atributed*

Pemimpin mampu meyakinkan orang-orang yang dipimpinnya (bawahannya) dan menyampaikan visi dan misi kepada bawahannya melalui bahasa komunikasi yang baik. Secara radikal, memberikan solusi inovatif dalam penyelesaian masalah yang ada dalam organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin mendapatkan *respect*, keyakinan dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin memperlihatkan kepastian dan keyakinan tersebut agar bawahannya juga turut merasakan kepastian dan keyakinan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b) *Idealized Influence Behavior*

Pemimpin meningkatkan rasa kepercayaan diri, optimisme dan antusias bawahannya. Pemimpin melakukan komunikasi dengan fasih dan percaya diri, menggunakan bahasa yang sederhana serta simbol dan kiasan yang menarik. Pemimpin yang memiliki *idealized influence behavior* menampilkan perilaku yang mengedepankan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.

c) *Inspirational Motivation*

Pemimpin mendorong adanya inovasi atau cara pandang yang baru pada metode yang lama dan suatu permasalahan. Berusaha menekankan pada penggunaan inteligensia dan kreativitas. Pemimpin memancing *re-thinking* dan *re-examination* terhadap sebuah asumsi yang didasarkan pada peluang, kapabilitas, dan strategi. Dimensi *inspirational motivation* juga menunjukkan bahwa pemimpin mampu

menciptakan gambaran yang menarik tentang apa yang harus menjadi prioritas, dan mendorong semangat untuk menghadapi setiap kesulitan atau rintangan yang ada.

d) Intellectual Stimulation

Intellectual stimulation menunjukkan bahwa pemimpin mencari pemecahan masalah dalam persepsi yang berbeda, dan membuat orang lain melihat pemecahan masalah tersebut dari sudut pandang yang berbeda pula. Melalui dimensi ini pemimpin juga mendorong pemikiran non-tradisional dan menggunakan cara baru yang inovatif dalam penyelesaian tugas atau permasalahan.

e) Individualized Contribution

Seorang pemimpin melakukan pendekatan secara personal pada bawahannya dan membuat mereka menjadi bernilai dan penting. Pemimpin memberikan pelajaran dan masukan untuk pengembangan masing-masing personal bawahannya. Dimensi ini menekankan pada kemampuan pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya dan memperlakukan mereka dengan cara terbaik. Pemimpin transformasional yang memiliki *individualized contribution* mampu menggunakan kemampuannya untuk mendengarkan kekhawatiran orang lain dan membantu orang lain, dalam hal ini bawahannya untuk mengembangkan kekuatan dan potensi mereka.

2. Employee Performance

Employee performance adalah faktor penting dalam sebuah organisasi dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik (Wibowo, 2010). Ruky yang dikutip oleh Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa kinerja menjadi sebuah bentuk usaha kegiatan atau program yang diinisiasi oleh pimpinan untuk menetapkan dan mengendalikan prestasi karyawan dari sebuah organisasi atau instansi. Kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah berjalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan yang dimiliki bawahan/karyawan, motivasi, kebutuhan, komitmen dan persepsi terhadap tugas yang dijalankan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kualitas seorang pemimpin, keadaan/situasi, timbal balik antar rekan kerja, dan sistem yang dijalankan dalam organisasi/perusahaan/instansi. Artinya, pemimpin menjadi faktor yang penting dari faktor eksternal dalam peningkatan kinerja di sebuah instansi.

Pada pengembangan sumber daya manusia, *employee performance* sebuah organisasi dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dan prestasi kerja pegawai dan organisasi. Kinerja pegawai ini meliputi beberapa aspek, yaitu kompetensi dan inisiasi bawahan/pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini dilakukan dengan menyampaikan cara, metode dan standar kerja organisasi/perusahaan agar dapat selesai tepat waktu dan tetap memperhitungkan kualitas kerjanya. Widodo (2005:78) menyebutkan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan kerja yang tujuannya untuk menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dalam memperoleh hasil yang diharapkan.

Selain merupakan hasil kerja, kinerja juga bisa dijadikan bahan evaluasi di dalam sebuah instansi. Karena baik buruknya kinerja seorang pegawai akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan suatu instansi. Kinerja organisasi menjadi hal

yang penting digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi proses kerja organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau diharapkan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka *employee performance* dapat diartikan sebagai sebuah hasil kerja atau performa bawahan/pegawai selama melaukan tugas dan tanggung jawab yang diamanahkan pemimpin berdasarkan kecakapan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut.

Melalui penjelasan tersebut di atas, jelas bahwa sebuah peningkatan kinerja pegawai (*employee performance*) dapat dilakukan melalui peran pemimpin. *Transformational Leadership* memiliki kaitan erat dalam menciptakan kinerja pegawai yang lebih baik. Penelitian ini menguji pengaruh transformasional leadership berdasarkan dimensi yang diberikan oleh Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003) terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

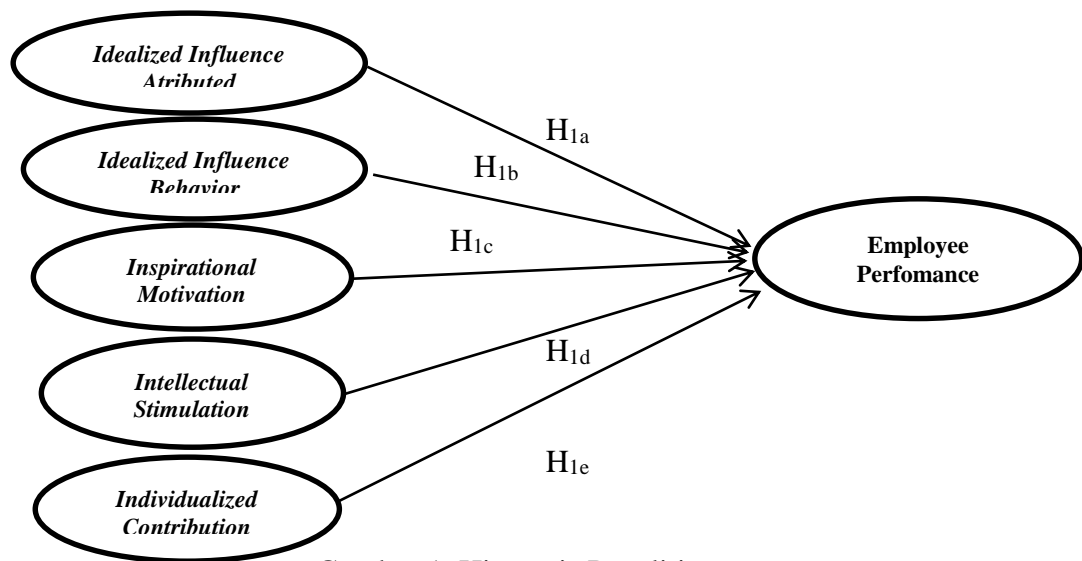
- H_{1a}. *Idealized influence attributed* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada pegawai pemerintah
- H_{1b}. *Idealized influence behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada pegawai pemerintah
- H_{1c}. *Inspirational motivation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada pegawai pemerintah
- H_{1d}. *Intellectual stimulation* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada pegawai pemerintah
- H_{1e}. *Individualized contribution* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada pegawai pemerintah

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kota Malang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria pengambilan sampel sebagai berikut: (a) bekerja di instansi pemerintahan, (b) berstatus PNS atau kontrak (*bukan outsourcing*), dan (c) berusia lebih dari 17 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut, terpilih 365 sampel yang digunakan dalam pengujian, yang terdiri dari laki-laki sebanyak 147 orang dan perempuan sebanyak 218.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada instansi pemerintahan. Variabel kepemimpinan transformasional pada penelitian ini berperan sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner yang didistribusikan secara online.

Penelitian ini akan menggunakan analisis regresi sebagai metode analisis data dengan menggunakan bantuan software SPSS 24. Pada penelitian ini peneliti akan menguji pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Employee performance* pada pegawai pemerintahan dengan kerangka konseptual pada Gambar 1.



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

Instrumen pengukuran

Pengukuran variabel *transformational leadership* dalam penelitian ini menggunakan 20 item dari Bass dan Avolio (2004) yang sering disebut dengan *Multifactor Leadership Questionnaire*. Pengukuran ini menggunakan *6-likert scale* (1=Tidak Pernah; 2=hampir tidak pernah; 3 = kadang-kadang; 4=sering; 5=sangat sering; 6=selalu). Untuk variabel Kinerja Karyawan (*employee performance*), peneliti menggunakan alat ukur dari diukur yang dikembangkan oleh Williams and Anderson (1991) yang diadopsi dari penelitian Clercq, Haq, dan Azeem (2018) Alat ukur ini terdiri dari 7 item pertanyaan yang juga masih digunakan pada penelitian terbaru (Clercq, Haq, dan Azeem, 2018; Johari, Tan, dan Zulkarnain, 2017). Pengukuran item ini menggunakan *6-likert* (1=Sangat Tidak Setuju”dan 6=Sangat Setuju).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel pegawai pada instansi pemerintahan. Pada uji validitas, peneliti menggunakan acuan *loading factor* pada analisis faktor untuk menentukan item pertanyaan kuisisioner apakah valid atau tidak. Suatu item/indikator dinyatakan valid apabila nilai *factor loading* yang didapat lebih dari 0,5 ($LF > 0,50$) (Hair et al, 2010). Selain itu, analisis faktor yang dilakukan juga memperhatikan nilai *Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)*, *Bartlett Test of Sphericity*, dan *Component Matrix*. Item indikator pertanyaan juga dikatakan valid apabila nilai dari *KMO* lebih dari atau sama dengan 0,5 ($KMO \geq 0,5$) dan nilai signifikansi pada *Bartlett's Test of Sphericity* $< 0,05$. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan acuan Cronbach's Alpha pada uji reliabilitas. Variabel kuesioner dinyatakan *reliable* apabila *Cronbach's Alpha* lebih besar 0.6 (Ghozali, 2006).

Tabel 1. Uji Validitas

Dimensi/Variabel	Item	Factor loading	KMO	Bartlett's Test Sig	Keputusan
Idealized Attribute	TL1	0,453	0,675	0,000	Tidak valid
	TL2	0,749			Valid
	TL3	0,849			Valid
	TL4	0,773			Valid
Idealized Behavior	TL5	0,827	0,782	0,000	Valid
	TL6	0,882			Valid
	TL7	0,904			Valid
	TL8	0,877			Valid
Inspirational Motivation	TL9	0,907	0,867	0,000	Valid
	TL10	0,921			Valid
	TL11	0,929			Valid
	TL12	0,920			Valid
Intellectual Stimulation	TL13	0,867	0,834	0,000	Valid
	TL14	0,839			Valid
	TL15	0,900			Valid
	TL16	0,902			Valid
Individual Contribution	TL17	0,833	0,796	0,000	Valid
	TL18	0,851			Valid
	TL19	0,881			Valid
	TL20	0,842			Valid
Employee Performance	EP1	0,858	0,810	0,000	Valid
	EP2	0,889			Valid
	EP3	0,874			Valid
	EP4	0,885			Valid
	EP5	0,719			Valid
	EP6	0,913			Valid
	EP7	0,898			Valid

Sumber: olahan data SPSS

Pada Tabel 1 diperlihatkan hanya item TL1 pada variabel kepemimpinan transformasional dinyatakan tidak valid, karena factor loading kurang dari 0,5. Dengan demikian, item tersebut dikeluarkan dari indikator dimensi *Idealized Attribute*.

Selanjutnya, untuk uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 2, item EP6 dinyatakan tidak reliabel, karena memiliki corrected item-total correlation di bawah 0,3. Oleh karena itu, item tersebut juga dikeluarkan dari indikator variabel *employee performance*. Secara keseluruhan, variabel baik kepemimpinan transformasional dan

kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena memiliki *Cronbach's Alpha* lebih besar 0,6.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Dimensi/Variabel	Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha	Keputusan
Idealized Attribute	TL2	0,516	0,734	Realiabel
	TL3	0,601		Realiabel
	TL4	0,566		Realiabel
Idealized Behaviour	TL5	0,704	0,895	Realiabel
	TL6	0,784		Realiabel
	TL7	0,816		Realiabel
	TL8	0,773		Realiabel
Inspirational Motivation	TL9	0,834	0,938	Realiabel
	TL10	0,857		Realiabel
	TL11	0,869		Realiabel
	TL12	0,856		Realiabel
Intellectual Stimulation	TL13	0,762	0,900	Realiabel
	TL14	0,721		Realiabel
	TL15	0,813		Realiabel
	TL16	0,815		Realiabel
Individual Contribution	TL17	0,700	0,873	Realiabel
	TL18	0,728		Realiabel
	TL19	0,779		Realiabel
	TL20	0,712		Realiabel
Employee Performance	EP1	0,601	0,738	Realiabel
	EP2	0,650		Realiabel
	EP3	0,607		Realiabel
	EP4	0,622		Realiabel
	EP5	0,387		Realiabel
	EP6	0,288		Tidak Realiabel
	EP7	0,383		Realiabel

Sumber: olahan data SPSS

Pada Tabel 3 diperlihatkan seluruh variabel memiliki rata-rata (*mean*) pada kategori tinggi. Untuk menetapkan berdasarkan kategori rendah, sedang, dan tinggi, maka ditetapkan terlebih dahulu nilai batas kelas menggunakan rumus Levine, Stephan, Krehbiel, dan Berenson (2011) dalam Vidiasta (2016), yaitu sebesar $(6-1)/3 = 1,66$. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan penentuan kategori tinggi (pada rentang *mean* 4,34 – 6), kategori sedang (2,67-4,33), dan ketegori rendah (1-2,66).

Tabel 3. Statistik Deskriptif

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idealized Attribute	1.67	6.00	4.78	.99
Idealized Behaviour	1.50	6.00	4.78	1.00
Inspirational Motivation	1.00	6.00	4.84	1.05
Intellectual Stimulation	1.00	6.00	4.51	1.07
Individual Contribution	1.00	6.00	4.37	1.07
Employee Performance	2.67	6.00	5.01	.71

Sumber: Olahan SPSS

Keterangan: TL=Transformational leadership; EP=Employee Performance

Berdasarkan analisis regresi yang diperoleh, ditemukan bila nilai signifikansi 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien bernilai positif ($\beta=0,279$) dimana menunjukkan bila H_{1a} diterima. Hal itu menunjukkan bila dimensi *Idealized Attribute* dan *Idealized Behaviour* dari kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, dimensi *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individual Contribution* dari kepemimpinan transformasional memiliki nilai sig. lebih dari 0,05, sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. Analisis Regresi

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keputusan
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3,036	0,171		17,788	0,000	
Idealized Attribute	0,156	0,047	0,218	3,311	0,001	H_{1a} diterima
Idealized Behaviour	0,154	0,070	0,219	2,215	0,027	H_{1b} diterima
Inspirational Motivation	0,083	0,065	0,123	1,279	0,202	H_{1c} ditolak
Intellectual Stimulation	-0,060	0,060	-0,091	-0,995	0,320	H_{1d} ditolak
Individual Contribution	0,082	0,049	0,124	1,672	0,095	H_{1e} ditolak
R Square	0,281					
Adjusted R Square	0,271					
F test	28,056					
F-tes (Sig)	0,00					

Sumber: Olahan SPSS

Keterangan: TL=Transformational leadership; EP=Employee Performance

Pada Tabel 4. Di atas dapat dilihat bahwa nilai dari *Ajusted R Square* sebesar 0,271 yang berarti bahwa lima dimensi variabel kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan pada instansi pemerintahan sebesar 27,1% sedangkan sisanya 72,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk didalam penelitian ini.

2. Pembahasan

Dalam penelitian ini, peneliti mengonfirmasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di pemerintahan. Hal ini menunjukkan apabila semakin besar pemimpin di instansi pemerintahan menunjukkan tipe kepemimpinan transformational maka semakin besar juga kinerja karyawan. Tetapi juga sebaliknya, jika sebuah instansi tidak begitu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini maka juga akan semakin sedikit pengaruhnya dengan peningkatan kinerja karyawan. Pada dasarnya dalam meningkatkan kinerja karyawan, tidak lepas dari peran pimpinan dalam memerhatikan gaya kepemimpinannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga memperlihatkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Rosmala, 2013: Septian, Musadieq, dan Mukzam, 2017: Tucunan, Supartha, dan Riana, 2014.). Seperti yang dipaparkan oleh Ruky dalam Mangkunegara (2010) kinerja merupakan bentuk usaha kegiatan atau program yang diprakarsai oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk mengarahkan dan meningkatkan kinerja atau prestasi karyawan.

Pada pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini, hanya ada dua dimensi dari kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh positif secara signifikan pada kinerja pegawai, yaitu *Idealized Attribute* dan *Idealized Behaviour*. Jika mengacu pada Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003), *Idealized Attribute* mengacu pada kharisma. Pemimpin yang karismatik memiliki rasa percaya diri, dan mampu meyakinkan orang lain, dan menanamkan rasa bangga pada pengikutnya (bawahannya). Artinya, dimensi ini sangat menentukan peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya, *Idealized Influence Behavior* menampilkan perilaku yang mengedepankan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi. Artinya, bawahannya sangat memerlukan pemimpin yang tidak egois dan lebih mementingkan kepentingan bersama.

Kepemimpinan transformasional dalam prakteknya didefinisikan sebagai tipe pimpinan atau eksekutif yang mampu memotivasi pengikutnya (followernya) melalui bagaimana pemimpin mengkomunikasikan visi, tujuan dan nilai bersama serta mampu memberi contoh perilaku yang diharapkan (Bass dan Avolio, 1990; Bass dan Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional bisa juga dianggap sebuah bentuk kepemimpinan dimana pemimpin mampu terhubung dan terlibat dengan pengikutnya (Rubin, Munz, dan Boomer (2005). *Transformational leadership* didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang ditandai adanya interaksi antara pihak yang berkepentingan untuk mencapai tujuan bersama dengan cara mengubah, memotivasi, dan meningkatkan tindakan para pengikutnya (Simola, Barling, dan Turner, 2012). Sementara itu Geib dan Swenson (2013) menyatakan bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan untuk mencapai perubahan melalui strategi dan struktur organisasi.

Meskipun penelitian ini hanya menguji peran kepemimpinan transformasional, namun peran kepemimpinan transaksional masih juga perlu dikombinasikan. Jenis kepemimpinan yang direkomendasikan adalah kombinasi dari *transactional leadership* dan *transformational leadership* sehingga digambarkan dua tiang *leadership* sebagai penopang perubahan. Pemimpin juga perlu mengimplemmentasikan tipe kepemimpinan transaksional. Perlu adanya *reward* yang menjadi motivasi untuk pegawai untuk

mendukung program perubahan yang sedang dijalankan yang merupakan salah satu bentuk *transaccional leadership*.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan perempuan di instansi pemerintahan. Sebaiknya di dalam instansi pemerintahan lebih menekankan dan juga meningkatkan gaya *transformational leadership* dalam menunjang *employee perfomance*. Gaya kepemimpinan tranformasional juga dapat dipadukan dengan gaya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan motivasi karyawan yang pada ujungnya akan mampu meningkatkan kinerja pada karyawan di instansi pemerintahan. Penelitian ke depan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel dari tipe gaya kepemimpinan lain sehingga hasilnya akan memberikan perbandingan setiap gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Dean. Anderson, L. Ackerman. (2001). *Beyond Management Change*. San Fransisco: Josses-Bass/Preiffer.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational developmentll, in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, JAI, Greenwich, CT, 231-72
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88: 207–218
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership; 2rd Eddition*. New Jersey; Lawrence Erlbaum Associates.
- Claraini, C., Savitri, E., & Wiguna, M. (2017). Pengaruh *Good Governance*, Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Rokan Hilir). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau 4 (1)*, 3110-3123.
- Clercq, D. De, Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). Workplace ostracism and job performance : roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0039>

- Fitzgerald, Susan & Schutte, Nicola S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development* 29 (5), 495-505.
- Geib, P., & Swenson, J. (2013). China: Transformational Leadership for Policy and Product Innovation. *Advances in Management*, 6(5): 3-10.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis. Vectors*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpharm.2011.02.019>
- Irianto, O. (2013). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Merauke. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus* 4 (7).
- Johari, J., Tan, Y. F., & Zulkarnain, Z. I. T. (2017). Autonomy, workload, work life balance and job performance teachers", *International Journal of Educational Management*. *International Journal of Educational Management*.
- Mangkunegara, A.P. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Maradesa, C., & Budiarmo, N.S. (2017). Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat pengawas intern Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Accountability* 6 (1).
- Mediaty, M.. (2010). Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Majalah Ekonomi Universitas Airlangga* 20 (3).
- Rubin, R.S., Munz, D.C. and Bommer, W.H. (2005). Leading from within: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Septian, F.B., Musadieg, M.A., & Mukzam, M.D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53(1),81-84.
- Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012). Transformational leadership and leaders' mode of care reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108, 229–237.
- Tucunan, R.J.A., Supartha, W.G. & Riana, I.G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)". *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3 (9), 533-550.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.