

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG**

**Rizki Yan Forindha Widhi Saputri, Noermijati**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia merupakan unsur utama organisasi yang sangat besar pengaruhnya terhadap kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi, maka dalam hal ini organisasi perlu menjaga serta mempertahankan sumber daya manusia yang ada dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai, serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* (penjelasan) atau dikenal sebagai pengujian hipotesis. Jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah 51 orang, maka seluruh populasi tersebut dijadikan sebagai sampel atau disebut dengan metode sensus. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala likert. Alat analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai, (2) Secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara terhadap kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah menerapkan dengan baik gaya kepemimpinan transformasional sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Pegawai.

## I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi akan selalu membutuhkan pemimpin yang mampu menjadi panutan, mampu menetapkan tujuan dan mampu menyelesaikan masalah organisasi baik dari dalam maupun dari luar. Dalam menjalankan wewenangnya, seorang pemimpin organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan karakteristik masing-masing pemimpin tersebut. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002), gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu guna mencapai suatu tujuan tertentu. Dasar inilah yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan erat antara perilaku pemimpin dan para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Bass (1994) menyatakan bahwa secara umum gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi kepemimpinan transaksional dan transformasional. Selanjutnya Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional (Yukl, 2010) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi serta sumber daya mereka untuk meningkatkan kompetensi personal.” Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn (Yukl, 2010) adalah “Pemimpin yang melakukan memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Berdasarkan pendapat diatas mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan

transaksional, maka dapat diketahui bahwa kedua karakter kepemimpinan tersebut jika dikombinasikan dengan baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sebagai objek penelitian merupakan instansi milik Pemerintah Daerah dengan jumlah pegawai 51 orang yang bertugas melayani ±9554 Pegawai Negeri Sipil di Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa begitu besar tanggung jawab Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam bidang kepegawaian sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 64 Tahun 2008.

Pengembangan kompetensi bagi segenap sumber daya aparatur dari suatu organisasi dalam memberikan pelayanan prima membutuhkan adanya peran besar dari seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya (Choirul Saleh, et all, 2013). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Prasetyo (2006) yang mengungkapkan bahwa pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Maka, dengan kata lain bahwa pegawai yang merasa termotivasi atas gaya kepemimpinan maka jelas akan berusaha meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan pemaparan uraian diatas maka penting untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG”**.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Griffin (2004) kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk membentuk tujuan-tujuan grup atau organisasi, memotivasi perilaku ke arah pencapaian tujuan-tujuan tersebut dan membantu mendefinisikan kultur grup organisasi. Hal serupa juga diungkapkan oleh Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

### 2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2003) kepemimpinan memiliki 5 fungsi utama dalam menjalankan strategi organisasi, fungsi tersebut antara lain sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan yaitu seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi untuk memutuskan hal tertentu sesuai posisi dan tanggung jawabnya masing-masing.

#### 2. Fungsi Instruktif

Fungsi instruktif merupakan kekuasaan dan wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai anggota organisasi.

#### 3. Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif merupakan pemberian kesempatan pada anggota organisasi untuk menyampaikan masalah-masalah pekerjaan atau masalah pribadi dengan

harapan bahwa pimpinan akan membantu dalam menyelesaikannya.

#### 4. Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif sebagai strategi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dengan berpartisipasi membantu anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

#### 5. Fungsi Delegatif

Fungsi delegatif yaitu dalam menggunakan kekuasaan dan tanggungjawab pemimpin harus mampu mengatur atau membuat aturan-aturan dan berusaha menegakkan serta mematuhi aturan-aturan tersebut.

### 2.3 Gaya Kepemimpinan

Hersey (2004) juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Selanjutnya Rivai (2009) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

### 2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan karakter pemimpin yang kharismatik serta mempunyai peran strategis dalam membawa anggota dan organisasi mencapai tujuannya. Selain itu, Bass dan Avolio (1994) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat atribut yang disebut sebagai "the four critical factors". Atribut-atribut tersebut antara lain:

### 1. Pengaruh ideal (idealized influence)

Pada atribut ini seorang pemimpin transformasional akan berusaha menjadi sosok pemimpin organisasi yang dikagumi dan dihormati oleh bawahan sehingga bawahan akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan standar pekerjaan serta wewenang yang ditetapkan bersama oleh organisasi.

### 2. Motivasi inspirasional (inspirational motivation)

Atribut ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan penghargaan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi dan mampu menggugah semangat kelompok-kelompok dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

### 3. Rangsangan intelektual (intellectual stimulation)

Atribut ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

### 4. Kesadaran terhadap individu (individualized consideration)

Atribut ini menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun potensi diri bawahan dan memusatkan perhatian pada kebutuhan individu untuk berprestasi dan mengembangkan diri.

## 2.5 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Smith (2004) berpendapat kepemimpinan transaksional adalah sebuah proses pertukaran sosial terhadap bawahan dan pemimpin yang melibatkan sejumlah transaksi yang didasarkan pada penghargaan. Menurut Bass (1994), terdapat 3 komponen pokok dalam kepemimpinan transaksional, yaitu penghargaan dan management by exception baik secara aktif maupun pasif. Barbuto (2005) mengemukakan pendapat yang berbeda bahwa manajemen pengecualian aktif dan pasif dijadikan satu dalam satu atribut, yaitu dijelaskan sebagai berikut:

1. Penghargaan, yaitu pemimpin mampu memberikan penghargaan sesuai dengan tingkatan kinerja atau prestasi yang berhasil dicapai oleh bawahan. Pada atribut ini, seorang pemimpin
2. Management by exception (manajemen pengecualian), yaitu pemimpin melakukan tindakan perbaikan, menegakkan peraturan serta menetapkan standar organisasi.

## 2.6 Definisi Kinerja

Menurut Bernadin dan Russel (1993), kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat (Amstrong dan Baron, dalam Samiran 2011) bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

## **2.7 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Wilson Bangun (2012) menjelaskan tujuan dan manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai.

3. Pemeliharaan sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan bermanfaat untuk pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi serta audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dan acuan proses peningkatan hasil kerja serta prestasi kerja dalam suatu posisi pekerjaan pegawai di masa datang.

## **2.8 Pengukuran Kinerja**

Bernadin and Russel (1993) menjelaskan terdapat 3 hal dalam pengukuran kinerja, ketiga hal tersebut antara lain:

1. Quality of work

Pemenuhan persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut pada posisi pekerjaan tertentu sesuai dengan penetapan standar kerja organisasi.

2. Quantity of work

Dimensi kuantitas pekerjaan menunjukkan bahwa sejauh mana jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan dalam suatu organisasi.

3. Timeliness

Timeliness merupakan sejauh mana suatu pekerjaan dapat diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk pekerjaan lain.

## **2.9 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Kinerja**

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya seorang pemimpin tidak lepas dari adanya suatu gaya dalam memimpin organisasinya atau disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Bass (1994) gaya kepemimpinan secara garis besar terbagi atas gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Selanjutnya untuk mencapai keefektifan organisasi dalam rangka mencapai tujuan akan sangat ditentukan oleh kualitas organisasi, khususnya perilaku para anggota organisasi tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan salah satu variable yang berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya atau perilaku seorang pemimpin (Ting & Yuan, 1997). Oleh karena itu, diperlukan keanekaragaman gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter anggota organisasi, sehingga pemimpin mampu menumbuhkan rasa percaya diri pegawai dan mendorongnya untuk lebih aktif, kreatif serta inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Sifat Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah explanatory research dan menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan uji instrumen validitas dan reliabilitas serta alat analisis statistik regresi linier berganda. Data yang digunakan berupa data primer, yaitu diperoleh melalui penelitian langsung terhadap objek penelitian dengan cara memberikan kuesioner kepada pegawai yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan dan pengukurannya menggunakan skala Likert.

#### 3.2 Obyek Penelitian

Penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hubungan antara variabel yang diteliti yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

#### 3.3 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan seluruh jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang berjumlah 51 orang, karena jumlah populasi kecil, maka seluruh pegawai tersebut dijadikan sebagai responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner diukur dengan skala likert. Sedangkan analisis data menggunakan uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan

Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Uji Instrumen

Pengujian instrumen penelitian terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian harus memenuhi syarat penelitian ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

##### a. Hasil Uji Validitas

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1.1	0,743	0,228	0,000	Valid
	X1.1.2	0,743	0,228	0,000	Valid
	X1.1.3	0,747	0,228	0,000	Valid
	X1.1.4	0,728	0,228	0,000	Valid
	X1.2.1	0,766	0,228	0,000	Valid
	X1.2.2	0,801	0,228	0,000	Valid
	X1.2.3	0,780	0,228	0,000	Valid
	X1.2.4	0,609	0,228	0,000	Valid
	X1.3.1	0,717	0,228	0,000	Valid
	X1.3.2	0,787	0,228	0,000	Valid
	X1.3.3	0,741	0,228	0,000	Valid
	X1.3.4	0,788	0,228	0,000	Valid
	X1.4.1	0,769	0,228	0,000	Valid
	X1.4.2	0,844	0,228	0,000	Valid
	X1.4.3	0,822	0,228	0,000	Valid
	X1.4.4	0,809	0,228	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	X2.1.1	0,873	0,228	0,000	Valid
	X2.1.2	0,911	0,228	0,000	Valid
	X2.2.1	0,760	0,228	0,000	Valid
	X2.2.2	0,877	0,228	0,000	Valid
	X2.2.3	0,809	0,228	0,000	Valid
Kinerja (Y)	Y1.1.1	0,766	0,228	0,000	Valid
	Y1.1.2	0,805	0,228	0,000	Valid
	Y1.2.1	0,789	0,228	0,000	Valid
	Y1.2.2	0,722	0,228	0,000	Valid
	Y1.3.1	0,850	0,228	0,000	Valid
	Y1.3.2	0,508	0,228	0,000	Valid

Sumber: Data Primer (diolah), 2015

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa item pertanyaan memiliki koefisien korelasi nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , yaitu nilai  $r_{tabel}=0,228$  untuk  $n=51$  dan nilai signifikansi  $<0,05$  sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan adalah valid.

b. Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Alpha	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformatifional (X1)	0,6	0,952	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	0,6	0,902	Reliabel
Kemera (Y)	0,6	0,833	Reliabel

Sumber: Data Primer (idolalah), 2013

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua variabel tersebut memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini reliabel, dapat diandalkan dan dapat dipercaya.

**4.2 Deskripsi Jawaban Responden**

**Tabel 4.3**

**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatifional (X1)**

Indikator	Item	Skala Jawaban										MEAN
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Pengaruh Ideal (X1.1)	X1.1.1	0	0	1	2,0	3	3,9	30	58,8	17	33,3	4,3
	X1.1.2	0	0	1	2,0	2	3,9	34	66,6	14	27,4	4,2
	X1.1.3	0	0	1	2,0	3	3,9	30	58,8	17	33,3	4,2
	X1.1.4	0	0	2	3,9	7	13,7	27	52,9	15	29,4	4,1
Rata-rata Indikator Pengaruh Ideal (X1.1)											4,2	
Motivasi Inspirasional (X1.2)	X1.2.1	1	2,0	1	2,0	5	9,8	35	68,2	9	17,6	4
	X1.2.2	0	0	2	3,9	2	3,9	31	60,8	16	31,4	4,2
	X1.2.3	0	0	1	2,0	2	3,9	24	47,1	24	47,1	4,4
	X1.2.4	0	0	1	2,0	2	3,9	24	47,1	24	47,1	4,4
Rata-rata Indikator Motivasi Inspirasional (X1.2)											4,3	
Rangsangan Intelektual (X1.3)	X1.3.1	0	0	1	2,0	2	3,9	32	62,7	16	31,4	4,2
	X1.3.2	0	0	1	2,0	6	11,8	29	56,9	15	29,4	4,1
	X1.3.3	0	0	1	2,0	5	9,8	31	60,9	14	27,5	4,1
	X1.3.4	0	0	2	3,9	6	11,8	30	58,8	13	25,5	4,1
Rata-rata Indikator Rangsangan Intelektual (X1.3)											4,1	
Kesadaran terhadap Individu (X1.4)	X1.4.1	0	0	1	2,0	6	11,8	26	51	18	35,3	4,1
	X1.4.2	0	0	1	2,0	5	9,8	27	52,9	18	35,3	4,2
	X1.4.3	0	0	3	3,9	1	2,0	30	58,8	17	33,3	4,1
	X1.4.4	1	2,0	2	3,9	8	15,7	22	43,1	18	35,2	4,1
Rata-rata Indikator Kesadaran terhadap Individu (X1.4)											4,1	
Rata-rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatifional (X1)											4,2	

Sumber: Data Primer (idolalah), 2013

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata keseluruhan indikator variabel gaya kepemimpinan transformatifional yang memiliki rata-rata nilai tertinggi adalah indikator motivasi

inspirasi (X1.2), hal ini menunjukkan bahwa motivasi inspirasi memberikan kontribusi tertinggi dalam upaya penerapan gaya kepemimpinan transformatifional bagi pegawai. Indikator rangsangan intelektual (X1.3) dan indikator kesadaran terhadap individu (X1.4) memiliki rata-rata nilai terendah yaitu 4,1 yang berarti kedua indikator tersebut berkontribusi rendah terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformatifional. Rata-rata nilai keseluruhan dari variabel gaya kepemimpinan transformatifional (X1) sebesar 4,2 menunjukkan bahwa variabel tersebut telah diterapkan dengan baik oleh pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

**Tabel 4.4**

**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Indikator	Item	Skala Jawaban										MEAN
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Penghargaan (X2.1)	X2.1.1	0	0	3	5,9	10	19,6	26	50,9	12	23,5	3,9
	X2.1.2	0	0	2	3,9	12	23,5	22	43,1	13	25,4	4,0
	Rata-rata Indikator Penghargaan (X2.1)											3,9
Manajemen Pengecualian (X2.2)	X2.2.1	0	0	1	2,0	5	9,8	23	45,1	22	43,1	4,3
	X2.2.2	0	0	3	5,9	4	7,8	28	54,9	16	31,4	4,1
	X2.2.3	0	0	1	2,0	7	13,7	26	51	17	33,3	4,2
Rata-rata Indikator Manajemen Pengecualian (X2.2)											4,2	
Rata-rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)											4,1	

Sumber: Data Primer (idolalah), 2013

Berdasarkan Tabel 4.4 jawaban responden dengan nilai rata-rata tertinggi adalah indikator manajemen pengecualian (X2.2) sebesar 4,2 yang berarti bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi besar terhadap gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah indikator penghargaan (X2.1) yaitu sebesar 3,9 yang berarti bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi rendah terhadap gaya kepemimpinan transaksional. Keseluruhan rata-rata dari variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) adalah sebesar 4,1 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut telah diterapkan

dengan baik oleh pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)**

Indikator	Item	Skala Jawaban										MEAN
		1		2		3		4		5		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Quantity of Work (Y <sub>1.1</sub> )	Y1.1.1	0	0	1	3,9	3	3,9	34	66,7	13	25,3	4,3
	Y1.1.2	0	0	2	3,9	9	17,6	50	98,8	10	19,0	3,9
Rata-rata Indikator Quantity of Work												4,1
Quality of Work (Y <sub>1.2</sub> )	Y1.2.1	0	0	1	3,9	3	3,9	34	66,7	13	25,3	4,3
	Y1.2.2	0	0	1	3,9	3	3,9	33	64,7	13	25,4	4,2
Rata-rata Indikator Quality of Work												4,2
Timeliness (Y <sub>1.3</sub> )	Y1.3.1	0	0	1	3,9	3	3,9	33	67	13	25,4	4,3
	Y1.3.2	0	0	1	3,9	1	3,9	30	58,8	19	37,3	4,3
Rata-rata Indikator Timeliness												4,3
Rata-rata Variabel Kinerja												4,3

Sumber: Data Primer (diolah), 2015

Berdasarkan Tabel 4.5 nilai rata-rata tertinggi untuk mengukur variabel kinerja (Y) adalah indikator ketepatan waktu (Y<sub>1.3</sub>) yaitu sebesar 4,3 hal ini berarti indikator ketepatan waktu memiliki kontribusi besar dalam membentuk kinerja pegawai. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah pada indikator kuantitas pekerjaan (Y<sub>1.1</sub>) yaitu sebesar 4,1 yang berarti bahwa indikator tersebut berkontribusi rendah terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Keseluruhan nilai rata-rata variabel kinerja sebesar 4,2 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut telah dilaksanakan dengan baik oleh Badan Kepegawaian Dearah Kota Malang.

### 4.3 Analisis Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Normalitas

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Kolmogorof-Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Kinerja
N	Mean	51	51	51
	Std. Deviation <sup>a</sup>	66,94	20,47	23,00
Parameters <sup>b</sup>	Deviation	8,631	3,318	2,814
	Mean	,167	,150	,165
Distances	Positive	,088	,088	,124
	Negative	-,167	-,150	-,165
Kolmogorov-Smirnov Z		1,193	1,068	1,179
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,118	,204	,124

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer (diolah), 2015

Pada Tabel 4.6 dapat diperoleh nilai  $D_{hitung}$  variabel  $X_1=0,116$ ,

$X_2=0,204$  dan  $Y=0,124$  yang menunjukkan  $D_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $\alpha=0,05$  maka dapat dikatakan residual menyebar normal dan asumsi normalitas terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja terdistribusi dengan normal. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ghozali (2006) bahwa model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

#### 4.3.2 Uji Multikolinieritas

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Non Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	8,990	2,128		4,224	,000		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,201	,060	,618	3,354	,002	,273	3,667
Gaya Kepemimpinan Transaksional	,124	,156	,146	,791	,433	,273	3,667

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer (diolah), 2015

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua nilai *tolerance* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah lebih besar 0,1 yang berarti tidak ada korelasi atau hubungan antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai Variance Inflation Factor (VIF) juga menunjukkan hal yang sama yaitu tidak ada variabel yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10 yang berarti tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi ini.



Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sanusi (2011) bahwa model regresi yang baik terbebas multikolinieritas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini model regresi berganda layak digunakan untuk memprediksikan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berdasarkan variabel independennya yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

#### 4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Non**  
**Heteroskedastisitas**

Correlations			
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan Transaksional	Unstandardized Residual
Constant	Correlation Coefficient	1,000	,827**
	Sig. (2-tailed)		,017
	N	11	11
Spearman's Rho	Correlation Coefficient	,827**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,017	,017
	N	11	11
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-,117	-,072
	Sig. (2-tailed)	,415	,617
	N	11	11

\*\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,415 dan transaksional sebesar 0,617, hal tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien Spearman pada penelitian ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Hal ini sesuai dengan pendapat Ghazali (2006) bahwa model regresi yang baik adalah tidak terjadi atau terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Hal tersebut berarti bahwa adanya peningkatan nilai variabel kinerja (Y) pada

sumbu X akan diikuti dengan peningkatan residual.

#### 4.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menghitung besarnya pengaruh antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan gaya kepemimpinan transaksional (X<sub>2</sub>) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y).

##### 4.4.1 Persamaan Regresi

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Analisis Regresi**  
**Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4,224	2,128		4,224	,000		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,201	,080	,618	2,524	,021	,271	3,687
Gaya Kepemimpinan Transaksional	,124	,136	,146	,701	,494	,271	3,687

a. Dependent Variable: Kinerja  
Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Teknik analisis regresi berganda dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Rangkuti, 2003):

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Berdasarkan hasil uji persamaan regresi maka persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,618 X_1 + 0,146 X_2$$

Maka dapat diketahui besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,618 dan gaya kepemimpinan transaksional 0,146. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat pula dikatakan, apabila gaya kepemimpinan transformasional dan gaya

kepemimpinan transaksional meningkat maka akan diikuti peningkatan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

#### 4.4.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4.10**  
**Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F	df1	df2	Sig. F
1	.746 <sup>a</sup>	.556	.538	1,814	.556	30,072	2	48	.000 <sup>b</sup>

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional  
b. Transformasional  
Sumber: Data Primer (diolah), 2015

Berdasarkan analisis Tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh sebesar 0,556. Hal ini berarti model regresi yang didapatkan mampu menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel kinerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 55,6%, sedangkan sisanya 44,4% variabel kinerja akan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selain itu, berdasarkan Tabel 4.11 juga diketahui nilai koefisien R sebesar 0,746, nilai korelasi ini menunjukkan hubungan antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y) memiliki hubungan kuat dan berpengaruh positif yaitu sebesar 74,6% artinya jika variabel independen semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan.

## 4.5 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam suatu penelitian yaitu untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti. Adapun pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 4.5.1 Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	220,235	2	110,118	30,072	.000 <sup>b</sup>
	Residual	175,765	48	3,662		
	Total	396,000	50			

a. Dependent Variable: Kinerja  
b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional  
Sumber: Data Primer (diolah), 2015

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas, nilai  $F_{hitung}$  sebesar 30,072 sedangkan  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0.05$  ;  $df$  regresi = 2 :  $df$  residual = 48) sebesar 3,191. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $30,072 > 3.191$  atau nilai  $Sig. F (0,000) < \alpha = 0.05$  maka model analisis regresi adalah signifikan.

### 4.5.2 Uji Hipotesis Kedua (Uji t)

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,990	2,128		4,224	.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.201	.060	.618	3,354	.002
Gaya Kepemimpinan Transaksional	.124	.156	.146	.791	.433

a. Dependent Variable: Kinerja  
Sumber: Data Primer (diolah), 2015

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) mempunyai nilai signifikan sebesar 0,002. Nilai tersebut menunjukkan angka yang lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ . Hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan secara individu (parsial) terhadap kinerja pegawai (Y).

2. Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )

Berdasarkan output pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai signifikan sebesar 0,433 nilai tersebut menunjukkan angka yang lebih besar dari  $\alpha = 0.05$ . Hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan secara individu (parsial) terhadap kinerja pegawai (Y).

### 4.5.3 Uji Dominan

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Dominan**

Variabel X	Beta	Pengaruh
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,618	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,146	Signifikan

Sumber: Data Primer (dikolok), 2015

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien  $\beta$  lebih besar daripada variabel gaya kepemimpinan transaksional. Jadi, pada penelitian ini pengaruh

dominan dalam kinerja karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ).

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pengaruh Simultan

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan berkontribusi sebesar 55,6% terhadap kinerja. Apabila dilihat dari sisi gaya kepemimpinan transformasional, penelitian ini membuktikan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi pemerintahan harus didukung dengan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong para bawahan untuk terus berubah serta belajar dalam memahami lingkungan organisasi dengan menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dan kreatif.

Selanjutnya, jika dilihat dari sisi gaya kepemimpinan transaksional, penelitian ini membuktikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat jika pemimpin mampu menetapkan standar pekerjaan dan melakukan pengawasan baik secara aktif maupun pasif serta pemberian penghargaan sesuai dengan kinerja yang telah dicapai bawahan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang telah diterapkan oleh pimpinan akan mendorong semangat kerja pegawai yang artinya juga meningkatkan kinerja

organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

#### 4.6.2 Pengaruh Parsial

##### 1. Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini terbukti dengan nilai  $t$  signifikan sebesar 0,002 lebih kecil dibandingkan  $\alpha = 0.05$ . Jawaban responden berdasarkan kuesioner juga menunjukkan rata-rata sebesar 4,2 yang berarti memilih setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan oleh pemimpin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Hasil tersebut memperkuat teori dari Yukl (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat karyawan termotivasi melakukan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya sehingga mendorong kinerja lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai yang membuktikan bahwa pegawai lebih termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya tanpa merasa tertekan sehingga pegawai dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin.

##### 2. Kepemimpinan Transaksional

Variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil analisis yang ditunjukkan dengan nilai  $t$  signifikan sebesar 0,433 nilai

tersebut menunjukkan angka yang lebih besar dari  $\alpha = 0.05$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata distribusi jawaban responden sebesar 4,1 yang berarti bahwa variabel tersebut telah diterapkan oleh pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Namun demikian, hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa kurang nyaman dengan gaya kepemimpinan transaksional yang telah dilaksanakan oleh pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

#### 4.6.3 Pengaruh Dominan

Pengujian variabel dominan dapat diketahui dengan cara melihat hasil koefisien beta (*Standardized Coefficients*) dengan nilai paling besar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan koefisien beta sebesar 0,618 merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh lebih kuat dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ).

## V. KESIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan interpretasi pembahasan yang telah dilakukan maka kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

### 5.2 Saran

Berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Pemimpin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang hendaknya mempertahankan kepemimpinan transformasional yang saat ini sudah diterapkan karena gaya kepemimpinan tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai. Jika melihat pada hasil penelitian gaya kepemimpinan

transformasional berpengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja tetapi mengingat kembali bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan tersebut yakni adanya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang diterapkan pada organisasi.

2. Bagi peneliti akan datang yang ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat menambahkan variabel bebas lain yang terindikasi mempengaruhi kinerja pegawai. Peneliti akan datang juga disarankan mencari ruang lingkup populasi yang berbeda dan luas dari populasi dalam penelitian ini. Sampel yang digunakan sebaiknya juga lebih banyak, dengan demikian penelitian lanjutan tersebut semakin memberikan gambaran yang lebih spesifik dan lebih baik daripada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga: Jakarta.

Barbuto, John E, Jr. 2005. *Full Range Leadership. Neb Guide. The Board of Regents of the University of Nebraska on behalf of the University of Nebraska-Lincoln Extension*. [www.ianrpubs.unl.edu/epublic/live/g1406/build/g1406.pdf](http://www.ianrpubs.unl.edu/epublic/live/g1406/build/g1406.pdf) diakses pada 8 Desember 2014.

- Bass, Bernard M and Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: California.
- Bernadin, H. John and Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resource Management, Mc.Graw Hill. Inc.* Singapore.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Jilid Pertama, Edisi Ketujuh. Erlangga: Jakarta.
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Delaprasata: Jakarta.
- <http://bkd.malangkota.go.id/>
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Prasetyo, Ristiyanti. 2006. *Pengembangan Karier Sekretaris Kepemimpinan*. CV Andi: Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2003. *Riset Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Cetakan kedua. BPFE: Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Saleh, Choirul, M. Irfan Islamy, Soesilo Zauhar dan Bambang Supriyono. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. UB Press: Malang.
- Samiran. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Terhadap Kinerja*. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya: Malang.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat: Jakarta.
- Smith, Brien N., Ray V. Montagno and Tatiana N. Kuzmenko. 2004. *Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons*. Journal of Leadership and Organizational Studies 10(4) Baker College.
- Ting & Yuan. 1997. *Determinant Job Satisfaction of Federal Government Employees*. Journal of Public Management. Vol.26, No. 313-334.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. PT. Indeks: Jakarta.