

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN PADA INSPEKTORAT KEMENTERIAN  
KOORDINATOR BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN  
KEBUDAYAAN (KEMENKO PMK)**

*Bagus Iman Santoso*

**Abstract:** This study was conducted in the Coordinating Ministry of Human and Cultural Development in Jakarta. The objective is to identify the individual and simultaneous effect of transformational leadership and work motivation on employee performance. This explanatory research explains the causal relationship among the variables through hypothesis testing. Using Quota Sampling, fifty people were selected as the respondents. The instrument test and multiple linear regression were performed in SPSS 24.0. This research finds that transformational leadership influences employee performance, that work motivation influences employee performance, and that transformational leadership and work motivation simultaneously influence employee performance.

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

Faktor manusia merupakan masalah utama pada setiap kegiatan organisasi. Organisasi diartikan sebagai proses kerjasama sekelompok orang kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam proses kerjasama, para anggota organisasi saling berinteraksi dan saling mempengaruhi satu sama lain. Setiap tindakan yang diambil dalam setiap

kegiatan dimulai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang

potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan penentu bagi keefektifan dan kemajuan organisasi. Agar keefektifan dan kemajuan organisasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi. Sebaliknya organisasi harus dikelola secara optimal sehingga kinerja pegawai meningkat.

Kinerja karyawan berkaitan dengan kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan yang dilakukan pegawai atau karyawan serta yang berkaitan dengan kondisi suatu karyawan atau pegawai pada organisasi tertentu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andiyanto (2011), Andaryanto (2008) dan Reza (2010), Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas dua faktor yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja

pegawai yaitu, kepemimpinan dan motivasi.

Menurut Bernardin & Russel (1993), Kinerja didefinisikan sebagai rekaman hasil pekerjaan yang dilaksanakan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Bernardin dan Russel dalam Sutrisno mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu: Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision dan Interpersonal impact. Penelitian ini hanya menggunakan indikator Quality, Quantity, serta Timeliness.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andiyanto (2011), Andaryanto (2008) dan Reza (2010), Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Bass dalam Yukl (2009: 305) berpendapat pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan :

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
2. Menyampaikan kepada mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi
3. Mengaktifkan kebutuhan tim atau organisasi yang lebih tinggi.

Dalam perkembangannya terdapat penambahan perilaku yakni motivasi inspirasional yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan symbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat (Yukl, 2010:305). Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (2000) didasari atas empat aspek, yakni :

1. Pengaruh Ideal,
2. Inspirasi Motivasi,
3. Stimulasi Intelektual, dan
4. Pertimbangan Individual.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan

oleh Andiyanto (2011) dan Reza (2010), Motivasi merupakan usaha untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah pada tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan. Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Herzberg dalam Handoko (2003:259) mengemukakan, umumnya pegawai baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan tingkat kebutuhan yang lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Tetapi, setelah hal itu terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi tingkatan-tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas, tanggung jawab. Mengacu pada teori motivasi higienis atau teori dua faktor dari Herzberg dalam Handoko (2003:260) indikator motivasi adalah sebagai berikut: Faktor pemuas/Motivator dan Faktor Pemeliharaan/Higienis

Biro Umum Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Kemanusiaan dan Kebudayaan (Kemenko PMK) dijadikan lokasi penelitian dengan alasan bahwa Kemenko PMK sendiri, sebagai instansi yang bergerak pada bagian pembangunan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi-fungsi terkait, tentu mengandalkan SDM sebagai aset utama mereka. SDM memiliki peran dan posisi yang sangat strategis karena keberhasilan organisasi dalam menjalankan fungsinya sangat ditentukan oleh kualitas SDM organisasi. Kondisi lingkungan yang sangat dinamis dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks juga menuntut organisasi untuk tanggap dan mampu mengantisipasi setiap perubahan yang muncul. Untuk mewujudkan SDM yang terampil dan berkualitas tentu diperlukan fungsi SDM yang optimal.

Melalui pendalaman atas kepemimpinan ini diharapkan mampu membuat Biro Umum lebih memahami bentuk suatu kepemimpinan, manfaat, serta dampak daripada kepemimpinan suatu karakter, serta diharapkan organisasi mampu menyusun struktur organisasi serta penempatan –

penempatan personel dengan lebih yakin. Oleh karena itu, pendalaman mengenai apa itu kepemimpinan dan dampak seperti apa yang dapat memberikan manfaat positif untuk motivasi karyawan itu sendiri perlu ditelaah lebih lanjut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andiyanto (2011), Andaryanto (2008), dan Reza (2010) ditemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada masing-masing lokasi penelitian, dengan pengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dibangun diatas, terdapat dua hipotesis penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Biro Umum Kemenko PMK.

Terdapat pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan Biro Umum Kemenko PMK.

## **METODE**

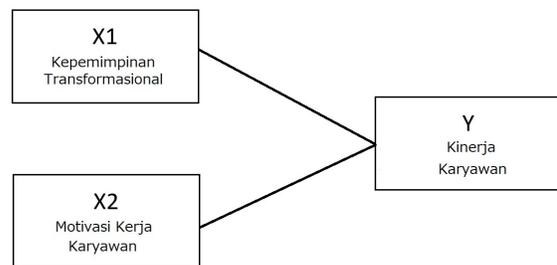
Penelitian ini merupakan penelitian ex-post facto. Penelitian ex-post facto bertujuan untuk meneliti

fenomena yang sudah terjadi dan kemudian mencoba mencari keterkaitannya dengan variabel lain. Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan angka-angka yang diolah melalui analisis statistik. Metode pengumpulan data menggunakan Angket/kuesioner, yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran pertanyaan yang disusun dalam satu kumpulan kepada responden. Penelitian ini dilaksanakan di salah satu instansi pemerintah pusat di DKI Jakarta yaitu Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK), dengan unit analisisnya adalah pada karyawan Biro Umum Kemenko PMK. Populasi pada Biro Umum Kemenko PMK berjumlah 50 orang. Sampel penelitian dilakukan dengan Nonprobability sampling jenis Sampling Jenuh/Sensus. Nonprobability sampling adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, sedangkan

Sampling jenuh/sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Berikut merupakan kerangka konsep yang digunakan :

**Gambar 1**  
**Kerangka Konsep**



## HASIL PENELITIAN

Jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 50 sampel, namun ketika waktu pengembalian kuesioner yang kembali hanyalah 40 sampel sehingga pada penelitian ini yang digunakan sebagai data penelitian adalah sejumlah 40 responden. Karyawan dan karyawan perempuan Kemenko PMK didominasi oleh responden berusia muda dengan rentang usia 20-30 tahun sebanyak 17 responden (42.5%). Kemudian karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa responden pria lebih mendominasi dibandingkan dengan

responden wanita yaitu sebanyak 28 responden, sehingga pegawai dari Biro Umum Kemenko PMK didominasi oleh pegawai berjenis kelamin pria dengan persentase sebesar 70%. Kemudian responden memiliki latar belakang pendidikan diploma yakni sebanyak 19 responden (47.5%), berikutnya responden dengan latar belakang pendidikan S1 sebanyak 10 responden (25%).

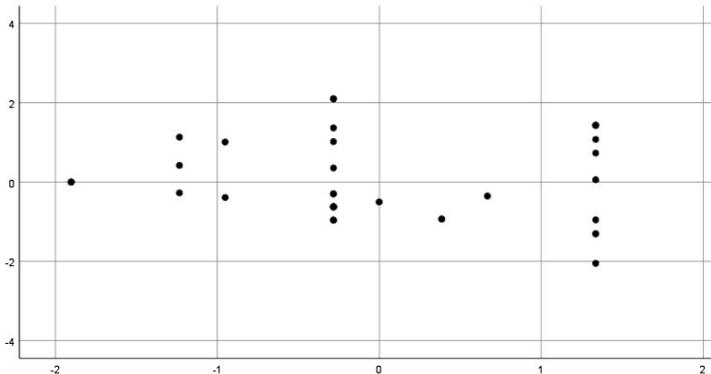
Pengujian validitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan alat bantu statistic yaitu SPSS. Di mana SPSS yang digunakan adalah program SPSS versi 24.0 dengan menggunakan fitur korelasi product moment yang menghasilkan nilai masing-masing dari item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan. Nilai signifikansi  $r$  indikator dari masing-masing item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap item dari variabel kepemimpinan transformasional adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Sedangkan nilai dari alpha cronbach untuk variabel kepemimpinan transformasional, motivasi

kerja, dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian ini sudah reliabel.

Analisis kuantitatif yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi berganda (multiple regression). Pada penelitian ini asumsi-asumsi yang disebutkan pada bab sebelumnya tersebut diuji karena variabel independen yang digunakan pada penelitian ini lebih dari satu. Hasil uji normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi dari setiap variabel yang diteliti menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,05. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang diteliti memiliki distribusi data yang bersifat normal. Melalui nilai VIF yang diperoleh menunjukkan tidak ada korelasi yang cukup kuat antara sesama variabel-variabel yang diteliti, dimana nilai VIF dari masing-masing variabel yang diteliti masih lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance lebih tinggi dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas diantara variabel-variabel yang diteliti.

Secara visual Gambar grafik scatterplot yang dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 2**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Deteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik hasil analisis. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada penelitian ini terdapat variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2), serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Nilai rata-rata dari variabel kinerja karyawan yaitu 4,29. Kemudian kepemimpinan transformasional secara tidak langsung yang memiliki rata-rata indikator terbesar, yaitu 4.18. Serta rata-rata indikator dari variabel motivasi kerja karyawan yaitu 4.15.

Dari pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa data yang terdistribusi normal, tidak terdapat masalah multikolinearitas, heteroskedastisitas dan normalitas, sehingga memenuhi syarat untuk dilakukannya analisis regresi berganda. Dengan analisis regresi berganda maka dapat diketahui seberapa besar kepemimpinan transformasional dan juga motivasi kerja karyawan yang merupakan variabel independen berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. persamaan regresi berganda penelitian ini adalah:

$$Y = 26.267 + 0.789 X1 + 1.123 X2$$

Adapun diinterpretasi dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

a.  $b_0 = 26.267$

$B_0$  atau nilai konstanta, dimana konstanta menunjukkan bila tidak ada variabel kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan maka nilai kinerja karyawan sebesar 26.267 satuan.

b.  $b_1 = 0.789$

$B_1$  atau nilai parameter dari kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa setiap nilai kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.789 dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya sama dengan nol. Nilai signifikansi kepemimpinan transformasional sebesar 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada level 5% dengan arah positif terhadap kinerja karyawan Biro Umum Kemenko PMK.

c.  $b_2 = 1.123$

$B_2$  atau nilai parameter dari motivasi kerja karyawan menunjukkan bahwa setiap adanya peningkatan motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan

akan meningkat sebesar 1.123 dengan asumsi bahwa variabel yang lainnya sama dengan nol. Nilai signifikansi motivasi kerja karyawan sebesar 0.014, sehingga dapat disimpulkan bahwa periode persediaan berpengaruh signifikan pada level 5% dengan arah positif terhadap kinerja karyawan Biro Umum Kemenko PMK.

## **HIPOTESIS**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andiyanto (2011), Andaryanto (2008), dan Reza (2010) ditemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada masing-masing lokasi penelitian, dengan pengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dibangun diatas, terdapat tiga hipotesis penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Biro Umum Kemenko PMK.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan Biro Umum Kemenko PMK.

Uji statistik F ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel X1 dan X2 terhadap variabel terikat Y. Setelah dilakukan analisis data dan diketahui hasil perhitungannya, maka langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$ .

Sesuai hasil olah data dengan menggunakan software SPSS, maka uji hipotesis 1, variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempunyai nilai signifikan 0.009 lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0.05. Oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya  $H_1$  yang menyatakan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.

Kemudian Uji statistik t ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel X terhadap variabel terikat Y. Setelah dilakukan analisis data dan diketahui hasil perhitungannya, maka langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ .

Sesuai hasil olah data dengan menggunakan software SPSS, maka:

- a. Uji hipotesis 2, variabel kepemimpinan transformasional mempunyai nilai signifikan 0.022 lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0.05. Oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya  $H_2$  yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.
- b. Uji hipotesis 3, variabel motivasi kerja mempunyai nilai signifikan 0.026, lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0.05. Oleh karena itu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya  $H_3$  yang menyatakan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.

## HASIL DISKUSI

Berdasarkan hasil observasi terhadap kepala Biro Umum Kemenko PMK, beliau sudah mampu menjalankan perannya secara aktif sebagai pemimpin transformasional perihal membangun kepercayaan serta memiliki sikap yang berintegritas. Respon positif yang

diberikan oleh para karyawan ketika ditanyakan oleh kepala Biro Umum Kemenko PMK perihal pekerjaannya pun menunjukkan adanya timbal balik daripada usaha beliau dalam melaksanakan peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Andiyanto (2011), Andaryanto (2008), dan Reza (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi kepada para karyawan Biro Umum Kemenko PMK, terlihat respon positif yang ditunjukkan pada kepala Biro Umum Kemenko PMK yang ditandai dengan aktifnya karyawan tersebut dalam berdiskusi perihal pekerjaan yang tengah dilakukan, serta berani memberikan saran tanpa merasa tertekan.

Hasil analisis deskriptif kuesioner juga menunjukkan indikator dengan

kontribusi tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional adalah membangun kepercayaan. Hal ini dapat diartikan bahwa faktor kepemimpinan transformasional dari seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan di Biro Umum Kemenko PMK

Kemudian pengujian hipotesis yang kedua menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya tingkat motivasi kerja yang dirasakan karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Dari hasil analisis deskriptif kuesioner variabel motivasi kerja, indikator yang memiliki rata-rata paling tinggi adalah faktor pemelihara. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Biro Umum Kemenko PMK memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional seorang pemimpin maka tingkat kinerja karyawannya akan semakin meningkat.
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menghasilkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat direkomendasikan, antara lain:

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator faktor kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata paling tinggi. Itu berarti pemimpin yakni Kepala Biro Umum telah mampu memimpin bawahannya

dengan memuaskan. Namun diusahakan untuk mencoba lebih sering melibatkan bawahan dalam mencari solusi dan meminta saran dalam upaya mengambil keputusan. Hal ini ditujukan agar karyawan benar-benar merasa bahwa mereka benar-benar terlibat dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu juga, bawahan akan mendapatkan gambaran nyata yang lebih jelas mengenai apa yang sedang mereka kerjakan dan apa yang harus dikerjakan saat berkomunikasi dengan pimpinan yaitu Kepala Biro Umum.

- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator faktor motivasi kerja memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi. Itu berarti karyawan Biro Umum Sekretariat Kemenko PMK memiliki motivasi yang cukup tinggi. Namun melihat dari sisi kepuasan karyawan, masih ada beberapa yang belum mendapat penghargaan/apresiasi yang sesuai serta tidak merasa memiliki tantangan yang cukup dalam melakukan pekerjaannya. Diusahakan selaku pemimpin Biro Umum Kemenko PMK untuk mencoba

mengevaluasi kembali penghargaan/  
apresiasi daripada atasan kepada  
bawahan baik dalam bentuk

materi/non-materi serta untuk lebih  
mempercayakan pekerjaan-pekerjaan  
sulit kepada karyawan-karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Reza, Regina. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Andaryanto, A. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Magelang*. Thesis Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.
- Bass, Bernard. M. and Avolio, Bruce. J. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. Vol. 17, No. 1, Pp. 112-121
- Bernardin, H. J. dan Russel, J. E. A. 1993. *Human Resource Management: International Editions Upper Saddle River*. Prentice Hall: New Jersey
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. BPFE: Yogyakarta
- Wilhelmus, Andiyanto. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur*. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. PT. Indeks: Jakarta