DAMPAK MODEL KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

RAHMAT LAAN¹, ABDUL MALIK HASYIM²

^{1 & 2} Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Univ. Muhammadiyah Kupang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak model kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kinerja pegawai birokrasi di Kabupaten Alor. Sampel penelitian sebanyak 182 PNS yang ditentukan dengan teknik dua tahap acak terstratifikasi tidak proporsional. Instrumen utama penelitian adalah kuesioner. Data penelitian dianalisis dengan model regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transaksional lebih menonjol dirasakan oleh pegawai setelah lebih dari satu dasawarsa reformasi birokrasi digulirkan, namun kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Model Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan reformasi birokrasi adalah memperbaiki dan meningkatkan kinerja pelayanan publik. Tujuan ini akan tercapai manakala tugas-tugas pelayanan publik dilakukan oleh pegawai birokrasi (PNS) yang berkinerja baik. Di sisi lain, kinerja PNS di Indonesia masih cukup rendah (Dwiyanto, dkk, 2002; Suryanto, dkk, 2008). Hal yang sama terjadi di Kabupaten Alor.

Sejumlah faktor diyakini mempengaruhi kinerja pegawai. Studi Kilmann (1996) tentang *Beyond the Quick Fix, Managing Five Tracks to Organisational Success* menemukan tendensi bahwa untuk menciptakan dan mempertahankan keberhasilan organisasi perlu diperhatikan lima faktor yakni (1) budaya organisasi, (2) keterampilan (gaya) kepemimpinan, (3) pengembangan tim, (4) strategi-struktur, (5) sistem imbalan. Studi Pfeffer (1996) tentang *Competitive Advantage Through People* mendeteksi bahwa sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, kini semakin penting, sebagai penyumbang kinerja. Berikut studi Paracha, dkk (2012) tentang *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan* menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kinerja pegawai, walaupun kepemimpinan transaksional lebih signifikan dari kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini akan menelaah model kepemimpinan (Kilmann, 1996; Pfeffer, 1996; Paracha, dkk, 2012) sebagai determinan kinerja

pegawai negeri sipil yang bekerja di Kabupaten Alor. Ada sebuah harapan bahwa setelah reformasi, birokrasi seharusnya memiliki kepemimpinan yang mampu meningkatkan kesadaran bawahan terhadap nilai, hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas, makna bekerja, tujuan moral kerja, dan memperhatikan kebutuhan pegawai melalui kewenangan dan pengaruh yang dimilikinya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Namun, kita masih melihat kepemimpinan birokrasi menuntut loyalitas total dari anak-buahannya, mengembangkan sistem nepotisme (KKN), berorientasi pada politik kekuasaan, tidak ada pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, komunikasi *top-down*, tercipta formalitas hubungan antara atasan dan bawahan yang berlebihan, dan lain-lain.

Kepemimpinan yang demikian, tidak saja menyebabkan rendahnya kinerja aparat birokrasi, tetapi juga sangat tidak kondusif bagi harapan masyarakat akan sebuah kepemimpinan yang mampu merespon berbagai tuntutan perubahan dan dinamika masyarakat yang bergerak cepat. Pertanyaannya, setelah lebih dari satu dasawarsa reformasi, apakah birokrasi kita sudah memiliki kepemimpinan seperti yang diharapkan. Untuk itu penelitian ini akan memotretnya dengan menggunakan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional (Burns, 1978).

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut.

Fokus utama pemimpin transaksional adalah penjelasan peran bawahan dan pemimpin untuk mengetahui apa yang dibutuhkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hellriegel dan Slocum (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional berdasarkan pada tiga komponen utama : *contingent rewards, management by exception active, management by exception passive*. Pertama, *contingent reward*. *Contingent reward* mengisyaratkan bahwa tersedia reward bagi bawahan. Ini merupakan bentuk pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dan bawahan. Artinya bawahan yang mampu memperlihatkan prestasi memuaskan harus juga mendapatkan reward yang memuaskan. *Reward* tersebut tidak hanya tersedia dalam bentuk material tetapi juga berupa pujian, pengakuan, promosi, dan ucapan selamat. Kedua, *management by exception-active*. *Management by exception-active* mengisyaratkan kepemimpinan yang menekankan sejumlah aturan untuk mengawasi bawahan. Tipe kepemimpinan ini diterapkan dengan tujuan supaya bawahan terhindar dari berbagai kesalahan dan kegagalan. Ketiga, *management by exception-pasive*. *Management by exception-pasive* menekankan adanya kepercayaan dari pemimpin terhadap kemampuan bawahan. Kesempatan diberikan kepada bawahan untuk bekerja secara mandiri. Pimpinan akan segera bertindak bila diketahui terjadi problem yang memungkinkan bawahan mengalami kegagalan menyelesaikan pekerjaannya. Tujuannya menjaga standard dan mutu kerja yang ingin dicapai. Bentuk intervensi berupa memberikan informasi tentang apa yang terjadi, bagaimana melakukan tindakan perbaikan, dan bahkan tindakan memberhentikan bawahan dari tugasnya. Secara singkat bahwa kepemimpinan transaksional menyediakan *benefit* untuk pencapaian tujuan sedangkan hukuman bila tidak mencapai target.

2. Kepemimpinan Transformasional

Burns menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki kualitas moral yang lebih dan pemimpin memperhatikan kepentingan yang lebih besar di atas kepentingan kelompok. Avolio dan Bass (1994) mengklasifikasi skil kepemimpinan dalam 4 I mencakup: *idealized influence, inspirational motivation, intelektual stimulation, dan individualized consideration*. Teori kepemimpinan transformasional

mengemukakan kekuasaan pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai lebih dari yang direncanakan oleh bawahan (Krishnan, 2004). Kemampuan manajerial adalah kemampuan lain dari kepemimpinan tranfoemasional yang juga mendasar bagi pemimpin. Kepemimpinan transformasional tidak dapat secara efektif diimplementasikan tanpa beberapa atribut utama kepemimpinan seperti : kreatifitas, orientasi tim, dan penghargaan, wewenang pengajaran, tanggung jawab dan pengakuan (Perry, 1996). Kualitas elemen-elemen kepemimpinan transformasional adalah dasar bagi keberhasilan manajemen (Simic, 1998).

3. Kinerja

Higgins (1984) mengidentifikasi kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, organisasi melaksanakan apa yang disebut sebagai penilaian kinerja/*performance appraisal* (Bernardin & Rusel, 1993; Rivai & Sagala, 2009). Penilaian kinerja harus memberikan gambaran yang akurat dari kinerja seorang pegawai (Desler, 1997; Rivai & Sagala, 2009). Untuk itu diperlukan faktor-faktor penentu kinerja seorang pegawai yaitu . kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, pengetahuan tentang pekerjaan, keterampilan, kemampuan mengatur pekerjaan, kerja sama, komunikasi, inisiatif dan kreatifitas.(Mondy, Siharplin, Flipo, 1995; Furtwengler, 2002; Bernadin & Russel, 1993; Rafianto, 1986).

4. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian yang dilakukan oleh Paracha, dkk (2012) berjudul *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan*. Dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kinerja pegawai, walaupun kepemimpinan transaksional lebih signifikan

dari transformasional. Temuan penting lainnya adalah tidak ada peran mediasi dari kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja. Tetapi kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradeep dan Prabhu (2011) berjudul *The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance*. Penelitian ini memfokuskan diri pada model kepemimpinan transaksional, transformasional dan *laissez-faire*, dan hubungan antara gaya-gaya kepemimpinan tersebut dengan kinerja karyawan. Hasil yang disarankan adalah bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menarik/mempengaruhi bawahan mereka, dapat menentukan standar kinerja yang jelas dan melakukan peran terbaik kepada bawahan. Bawahan mengharapkan bahwa prestasi mereka harus diakui dan diberi imbalan baik moneter maupun non moneter. Skor Gareett menunjukkan bahwa preferensi manajer tingkat menengah dan bawahan merekomendasikan gaya kepemimpinan transformasional diantara berbagai jenis gaya kepemimpinan untuk perusahaan sektor public dan swasta. Hasil analisis regresi dan korelasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* mempunyai korelasi dengan kinerja karyawan, hanya korelasi gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan lebih rendah dari transformasional. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* mempunyai hubungan negatif dengan kinerja karyawan. Urutan kemampuan penjas adalah gaya kepemimpinan transformasional 63,2% (Adjusted $R^2 = 0.632$), gaya kepemimpinan transaksional 55,1% (Adjusted $R^2 = 0.551$) dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* 66,6% (Adjusted $R^2 = 0.666$).

Penelitian yang dilakukan oleh Trottier, dkk (2008) berjudul *Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations*. Penelitian ini mengukur enam dimensi kepemimpinan transaksional dan transformasional (*management by exception, contingent reward, individualized consideration, idealized influence, inspirational motivation, dan intellectual stimulation*), dengan menggunakan 24 item pertanyaan yang diadaptasi dari LMQ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi efektivitas kepemimpinan yang dirasakan, yang dijelaskan oleh kepemimpinan

transaksional sebesar 65% dan kepemimpinan transformasional 70,9%. Sedangkan variasi efektivitas kepemimpinan yang dirasakan, yang dijelaskan oleh faktor kepemimpinan gabungan 70,5%. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa variasi kepuasan bawahan dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional sebesar 70,7%, dan transformasional 72,5%. Sedangkan variasi kepuasan bawahan yang dijelaskan faktor kepemimpinan gabungan sebesar 72,1%. Menyangkut pentingnya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam lingkungan pemerintahan, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran besar dalam persepsi pegawai federal dibandingkan kepemimpinan transaksional. Namun, pegawai federal sebenarnya menilai pemimpin mereka lebih tinggi dalam faktor kepemimpinan transaksional (3,47) dibandingkan faktor transformasional (3,27).

Penelitian ini pada prinsipnya sama dengan penelitian-penelitian tersebut yakni menggunakan model kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam memprediksi kinerja PNS di Kabupaten Alor, namun yang membedakan adalah bahwa model penelitiannya bersifat hubungan langsung (tanpa variabel antara).

Permasalahan pertama (point a) penelitian ini akan dianalisis secara deskriptif melalui komposisi rata-rata jawaban responden. Model kepemimpinan yang memperoleh rata-rata jawaban tertinggi mengindikasikan bahwa model kepemimpinan itu yang menonjol berlaku dalam birokrasi di Kabupaten Alor. Sedangkan permasalahan pada point b, c dan d akan diuji melalui pembuktian hipotesis berikut :

- H1 : Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS.
- H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS
- H3 : Kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS.

5. Model Penelitian

METODE

1. Populasi dan Sampel.

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di 11 Badan, 15 Dinas, 2 Kantor dan 4 Sekretariat dalam lingkup pemerintahan Kabupaten Alor. Sampel ditentukan sebagai berikut : *Pertama*, penentuan sampel Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Pada tahap ini ditetapkan secara acak 3 Badan, 4 Dinas, 1 Kantor dan 1 Sekretariat sebagai sampel. Seluruh PNS pada Badan, Dinas, Kantor dan Sekretariat sampel merupakan populasi sasaran. *Kedua*, penentuan sampel PNS. Jumlah populasi sasaran pada Badan, Dinas, Kantor dan Sekretariat sampel sebanyak 389 orang. Merujuk pada tabel penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (Sugiyono, 2004) dengan tingkat kesalahan 5%, maka jumlah sampel untuk jumlah populasi tersebut adalah sebesar 182 orang. Jumlah sampel ini ditentukan secara acak terstratifikasi tidak proporsional (Sugiyono, 2004). Stratifikasi dilakukan berdasarkan posisi PNS dalam organisasi yakni (a) Pegawai yang menempati posisi puncak organisasi (kepala badan, dinas, kantor, sekretaris) dan pegawai yang menempati posisi kepala bagian/kepala bidang dalam struktur organisasi; (b) Pegawai yang menempati posisi kepala sub bagian/kepala seksi dalam struktur organisasi, dan (c) pegawai pelaksana/staf, yang berfungsi menangani tugas-tugas pelaksanaan.

Jumlah sampel masing-masing strata setiap Badan, Dinas, Kantor, dan Sekretariat sebagaimana pada kolom 4, 6, dan 8 pada tabel 1 ditentukan sebagai berikut :

- Jumlah total populasi setiap strata pada kolom 3, 5, dan 7 dibagi dengan jumlah total populasi pada kolom 9, dikalikan dengan jumlah sampel yang ditentukan sebagai berikut :
 - Jumlah sampel Kepala/Sekretaris/Kabid = $34/389 \times 182 = 15,90$ (16 orang).

- Jumlah sampel Kasub/Kasi = $88/389 \times 182 = 41,17 = (41 \text{ orang})$.
- Jumlah sampel staf = $267/389 \times 182 = 124,92 = (125 \text{ orang})$.

- Jumlah pegawai setiap strata masing-masing Badan, Dinas, Kantor, dan Sekretariat dibagi dengan jumlah populasi masing-masing strata dikali dengan jumlah sampel masing-masing strata yang sudah dihitung pada langkah pertama sebagai berikut:

- Jumlah sampel Kepala/Sekretaris/Kabid untuk Badan Perencanaan Pembangunan Daerah: $5/34 \times 16$ orang = 2,35 (2 orang)
- Jumlah sampel Kasub/Kasi untuk Badan Perencanaan Pembangunan Daerah : $11/88 \times 41$ orang = 5,12 (5 orang)
- Jumlah sampel staf untuk Badan Perencanaan Pembangunan Daerah: $43/267 \times 125$ orang = 20,13 (20 orang).

Dengan teknik perhitungan yang sama, akan diketahui jumlah sampel setiap strata untuk masing-masing Badan, Dinas, Kantor, dan Sekretariat sebagaimana pada tabel 1.

Tabel 1
Kerangka sampel penelitian

No	Badan/Instansi/Strata	Jumlah Populasi								Jumlah Sampel
		Kepala	Kasub/Kasi	Staf	Kepala	Kasub/Kasi	Staf	Kepala	Kasub/Kasi	
1	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
2	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
3	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
4	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
5	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
6	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
7	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
8	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
9	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
10	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
11	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
12	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
13	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
14	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
15	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
16	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
17	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
18	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
19	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
20	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
21	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
22	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
23	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
24	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
25	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
26	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
27	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
28	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
29	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
30	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
31	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
32	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
33	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
34	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
35	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
36	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
37	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
38	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
39	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
40	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
41	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
42	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
43	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
44	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
45	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
46	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
47	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
48	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
49	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
50	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
51	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
52	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
53	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
54	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
55	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
56	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
57	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
58	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
59	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
60	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
61	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
62	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
63	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
64	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
65	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
66	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
67	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
68	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
69	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
70	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
71	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
72	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
73	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
74	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
75	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
76	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
77	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
78	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
79	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
80	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
81	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
82	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
83	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
84	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
85	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
86	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
87	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
88	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
89	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
90	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
91	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
92	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
93	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
94	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
95	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
96	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
97	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
98	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
99	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125
100	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	5	11	43	34	88	267	16	41	125

2. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian terdiri dari variabel bebas: model kepemimpinan transaksional (X1), dan model kepemimpinan transformasional (X2) dan variabel terikat : kinerja pegawai negeri sipil (Y). Definisi operasional, indikator dan skala setiap variabel pada tabel berikut.

Tabel 2
Variabel, Indikator, Instrumen dan Skala

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Instrumen	Skala
Model Kepemimpinan Transaksional (X1)	Model kepemimpinan transaksional yang menekankan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bersifat transaksional.	- Tindakan nyata; - Kontrol administratif; - Kontrol ganjil.	MBQ-Pemerintah (10 item)	1.00 - 5.00 (yang diundi sampel terdistribusi merata)
Model Kepemimpinan Transformasional (X2)	Model kepemimpinan transformasional yang menekankan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bersifat transaksional.	- Pengaruh ideal; - Motivasi inspirasi; - Stimulasi intelektual.	MBQ-Pemerintah (10 item)	1.00 - 5.00 (yang diundi sampel terdistribusi merata)

kepemimpinan transaksional dalam mendorong dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja.

Hasil pengujian (lihat lampiran) memperlihatkan bahwa nilai F hitung sebesar 54,029 dan nilai sig F 0,000. Nilai sig F ini lebih kecil dari nilai alfa 5% ($0,001 < 0,05$). Ini berarti bahwa model kepemimpinan transaksional (X1) dan model kepemimpinan transformasional (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh kedua variabel tersebut adalah 0,376 atau 37,6% sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2). Besaran pengaruh ini juga menunjukkan bahwa variasi kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh model kepemimpinan transaksional dan transformasional sebesar 37,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

DISKUSI

Analisis regresi berguna untuk menguji hubungan kausalitas antara satu atau beberapa (variabel bebas) dengan variabel lainnya (variabel terikat). Dalam analisis kausalitas antara model kepemimpinan transaksional dan model kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dengan kinerja pegawai sebagai variabel terikat ditemukan adanya hubungan positif dan sangat kuat. Keeratan hubungan kausal ini diindikasikan oleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,614. Hubungan positif ini bermakna semakin intensif penerapan model kepemimpinan transaksional dan transformasional akan semakin meningkatkan pula kinerja pegawai. Besaran keeratan hubungan ditandai oleh koefisien determinasi R^2 0,376. Artinya variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh model kepemimpinan transaksional dan transformasional sebesar 37,6%.

Model kepemimpinan transaksional, berdasarkan analisis tabel distribusi frekuensi, diterapkan pada kategori tinggi (sering), sementara dari analisis nilai rata-rata, model kepemimpinan ini lebih menonjol dirasakan oleh para pegawai negeri sipil pada birokrasi di kabupaten Alor daripada kepemimpinan transformasional. Temuan ini searah dengan pandangan Weber (Bass, 1985) bahwa kepemimpinan birokrasi cenderung transaksional. Selain itu hasil uji signifikan menunjukkan bahwa

model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian besaran pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja lebih rendah dari model kepemimpinan transformasional. Besaran pengaruh kepemimpinan transaksional hanya sebesar 0,196 daripada kepemimpinan transformasional sebesar 0,554. Ini memberi kesan bahwa hasil penelitian ini tidak konsisten. Namun, jika ditelaah, temuan ini didukung oleh studi yang dilakukan oleh Trottier dkk (2008) yang menemukan bahwa pegawai federal menilai pemimpin mereka lebih tinggi dalam faktor kepemimpinan transaksional dibandingkan faktor transformasional, tetapi variasi kepuasan yang dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional lebih rendah dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Studi lain yang mendukung hasil penelitian ini adalah studi Pradeep dan Prah (2011) yang menyimpulkan bahwa korelasi kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan lebih rendah dari kepemimpinan transformasional. Kerry Webb (2007) juga menyimpulkan bahwa variasi motivasi kerja karyawan yang dijelaskan oleh kepemimpinan transaksional lebih rendah dari kepemimpinan transformasional.

Model kepemimpinan transformasional, sesuai analisis distribusi frekuensi, diterapkan pada kategori sedang (kadang-kadang) dan tidak terlalu menonjol dirasakan oleh para pegawai sebagaimana hasil analisis nilai rata-rata. Namun bila dikaitkan dengan analisis signifikansi, model kepemimpinan ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan mempunyai pengaruh yang lebih besar daripada kepemimpinan transaksional. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Paracha, dkk (2012), Pradeep dan Prabhu (2011), Rowold (2009), Voon, dkk, (2011), Riaz dan Haider (2010).

Paparan di atas, dapat diringkas sebagaimana pada tabel 4.7. berikut.

Tabel 3
Ringkasan Temuan Penelitian

Tipe		Menengah	Merah
X1	Kepemimpinan Transaksional	Ho	Ho
X2	Kepemimpinan Transformasional	Ho	Ho
X1.X2	Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional	Ho	Ho

Sumber: Hasil Penelitian, 2015

Temuan lain yang menarik adalah bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional diterapkan pada kategori yang berbeda. Kepemimpinan transaksional pada kategori tinggi (sering) sedangkan transformasional pada kategori sedang (kadang-kadang), yang berarti bahwa kedua model kepemimpinan ini diterapkan

bergantian oleh pemimpin di birokrasi Kabupaten Alor secara belum berimbang. Kadang ia lebih menonjolkan model kepemimpinan transaksional tetapi kadang juga menggunakan model kepemimpinan transformasional secara moderat. Temuan ini sejalan dengan pandangan Bass (1995) bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal, tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kedua pola ini, hanya menggunakannya dalam kadar yang berbeda. Untuk kinerja yang tinggi kepemimpinan transformasional diperlukan untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan transaksional. Jadi untuk meningkatkan kinerja pegawai di pemerintahan Kabupaten Alor yang masih pada kategori sedang, diperlukan kepemimpinan transformasional.

Paparan temuan penelitian di atas, membawa implikasi teoritis dan praktis. Secara teoritis dapat dikatakan bahwa peran kepemimpinan transaksional sebagai penyumbang kinerja pegawai menunjukkan tendensi yang semakin kecil. Hal ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk melakukan prediksi bahwa di masa yang akan datang, pandangan-pandangan yang mengatakan bahwa kepemimpinan birokrasi cenderung transaksional akan gugur. Di masa mendatang kepemimpinan transformasional akan lebih menonjol dalam kepemimpinan di lingkungan birokrasi. Untuk itu perlu penelitian lanjutan dalam substansi yang sama dan cakupan yang lebih luas dalam tingkatan birokrasi yang lain agar dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang perkembangan kontribusi peran variabel model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Secara praktis, temuan penelitian di atas merupakan *signal* bagi setiap pemimpin birokrasi bahwa mulai saat ini dan ke depan harus lebih meningkatkan kadar kepemimpinan transformasional. Suatu model kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi para pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka. Kecakapan sebagai pemimpin adalah hal penting, karena suatu organisasi itu akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Thoha, 2010). Selanjutnya penekanan pada model kepemimpinan transformasional untuk ditonjolkan dalam kepemimpinan birokrasi, karena model kepemimpinan ini mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai sebagaimana hasil kajian berbebagai peneliti yang sudah dipaparkan

sebelumnya. Di sisi lain model kepemimpinan transaksional lebih berorientasi pada politik kekuasaan, mengembangkan sistem nepotisme, tidak ada pemberdayaan pegawai, dan lain-lain yang berujung pada rendahnya kinerja aparat birokrasi (Anwaruddin, 2006).

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini sudah diupayakan dilakukan secara sistematis dengan mengikuti kaidah-kaidah metodologi yang baku, namun disadari sepenuhnya bahwa masih terdapat berbagai kelemahan antara lain dapat diutarakan sebagai berikut (1) Instrumen penelitian dirancang dengan menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban persepsi yang bersifat *self assessment*. Hal ini sangat rentan terhadap kemungkinan terjadinya bias dalam jawaban responden, (2) Penggunaan analisis statistik, menyebabkan dinamika dan kompleksitas variabel belum sepenuhnya dapat diungkapkan dalam penelitian ini, dan (3) Penelitian ini masih terbatas pada variabel kepemimpinan, sehingga kinerja pegawai seperti "steril" dari pengaruh variabel-variabel lain baik yang ada di luar maupun dalam organisasi seperti kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, teknologi, kebijakan-kebijakan pemerintahan pada level yang lebih tinggi dan lain-lain.

SIMPULAN

Dari temuan penelitian di atas, dapat disimpulkan (1) Kepemimpinan transaksional lebih menonjol dirasakan oleh pegawai negeri sipil di birokrasi Kabupaten Alor setelah lebih dari satu dasawarsa reformasi birokrasi digulirkan, (2) Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di birokrasi Kabupaten Alor, (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di birokrasi Kabupaten Alor, (4) Kepemimpinan transaksional dan transformasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di birokrasi Kabupaten Alor, (5) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja pegawai di birokrasi Kabupaten Alor.

Untuk itu kepemimpinan transaksional sudah saatnya diimbangi dengan lebih menonjolkan kadar kepemimpinan transformasional, karena ke depan model kepemimpinan ini menjadi salah satu determinan utama kinerja pegawai dalam lingkungan birokrasi. Kepada pihak lain perlu melakukan

penelitian lanjutan untuk memastikan konsistensi hasil penelitian ini di waktu yang lain dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan juga menambahkan variabel lain agar dapat diketahui kinerja pegawai yang lebih mencerminkan beragam variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababaneh Ismail Raed, 2010, *The Role of Organizational Culture on Practising Quality Improvement in Jordanian Public Hospitals*, Leadership in Health Services Vol 23 No.3, 2010.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. L., & Bhatia, P., 2004, *Transformational Leadership and Organizational Commitment; Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*, Organizational Behavior, 25, 951-968.
- Bernardin H. John & Joyce E.A. Russel, 1993, *Human Resource Management*, MacGraw-Hill, Inc. Singapore.
- Burns, J. M., 1978, *Leadership*, New York : Harper & Row.
- Coberg, C. S. & Cusmir, L. H., 1987, *Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables*, Journal of Business Research 15, 397-409.
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta, Pusat studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Dessler Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jili 1 dan 2*, Terjemahan Triana Iskandarsyah, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Furtwengler Dale, 2002, *Penilaian Kinerja*, Andi Yogyakarta.
- Helriegel, D. & Slocum, J., 2006, *Organizational Behavior* (11th Ed) Mason OH South Western.
- Higgins Michael, 1984, *Advantage and Limitation of ROI as Measure of Corporate Performance*. Terjemahan Bambang Triono, PT Gramedia Jakarta.
- Krishman, V. R., 2004, *Impact of transformational leadership on followers' influence strategies*, Leadership and Organization Development Journal, 25 (1), 58-72.
- Kinerja Kabupaten/Kota di kawasan Timur Indonesia mengecewakan*, Biak Rasine, 25 April 2011.
- Kilmann, 1996, *Beyond the Quicks Fix, Managing Five Tracks to Organisational Success*, Litton Educational Publishing, USA.
- Mondy, Wayne R Siharplin Arthur & Flipo Edwin B, 1995, *Management : Concepts and Practices*, Fourth Edition, Boston Allyn and Bacon, Inc.
- Mitchel, T.R., Lason, J.R., 1987, *People in organization*, 3rd ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Odom Y Randall, dkk, 1990, *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion*, Public Productivity & Management Review, Vol 14 No 2, pp 157-169.
- PNS berkeliaran diberi sangsi*, Pos Kupang, 25 Oktober 2012.
- Pfeffer J. (1996), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press.
- Parry, K. W., 1998, *Grounded Theory and Social Process : A new direction for leadership research*, Leadership Quarterly, 9 85-105.
- Pradeep Durga Devi dan Prabhu N.R.V., 2011. *The Relationship between Effective Ledership and Employee Performance*, IPCSIT vol 20 (2011) IACSIT Press, Songapore.
- Ravianto J, 1986, *Produktivitas dan Seni Usaha*, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas Jakarta.
- Rivai Veithzal & Sagala Jauvani Ella, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*, Edisi Kedua, Rajawali Pers.
- Simic, I., 1998, *Transformational Leadership : The key to successful management*. Organizational Change, 1 (6), 49-55.
- Suryanto, dkk., 2008, *Kajian Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Manajemen PNS di Daerah*, Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah Jl. Veteran no 10 Jakarta.
- Sugiono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta Bandung.
- Trottier Tracey, dkk., 2008. *Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations*, Essay on Leadership in Organization, Public Administration Review, March/April 2008.
- Webb Kerry, 2007, *Motivating Peak Performance : Leadership Behavior That Stimulate Employee Motivation and Performance*, Christian Higher Education, 6 : 53-71.
- Wallach E, 1983, *Individuals and Organization : the culture match*, Training and Development Journal, Vol 12, pp 28-36.