

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara)

Rustam Supendy

Pemerintah Daerah Kabupaten Bombana

Margono Setiawan

Eka Afnan Troena

Surachman

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *This reaserch is empirically aimed at testing and proving the effect of leadership model toward motivation and the workers' performance and implication toward the direct and indirect work satisfaction. Leadership, as the main variable on this study, is classified into two variables those are the Transformational Leadership Model and the Transactional Leadership Model. The Objective of this research is to analyze and to test the effect of (1) the transformational leadership model toward the workers' motivation; (2) the transactional leadership model toward the workers' motivation; (3) the transformational leadership model toward the workers' performance; (4) thde transactional leadership model toward the workers' performance; (5) the workers motivation toward their performance; and (6) the workers' performance toward their motivation. Hopefully, this study willl enrich the knowladge about managemant, especially the development of human resource managemant which is related to leadership and organization behavior. Moreover, it will give benefit for both the scholars and the practitioners. The population of this study is all permanent workers of Bank Pembangunan Daerah of South-East Sulawesi with the total number of 385 people. There are 196 people used as the sample which is taken by using Slovin formula. The Sample is taken by using proportional random sampling. The analysis method used is the Structural Equation Medeling (SEM). The AMOS 18.00 software is also applied. The findings of the study show that: 1) the variable of transactional leadership model is the dominant leadership model wichh increase workers; motivation, performance, and satisfaction; 2) the transformational leadership model cannot directly increase the workers' performance without motivating the workers; 3) the transactional leadership model cannot directly increase the workers' performance without motivating the workers.*

Keywords: *transformational leadership model, transcational leadership model,workers' motivation, workers' performance, workers' satisfaction*

Abstrak: Penelitian secara empiris ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan pengaruh model kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja para pekerja dan implikasi terhadap kepuasan kerja langsung dan tidak langsung. Kepemimpinan, sebagai variabel utama dalam penelitian ini, diklasifikasikan menjadi dua variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional Model dan Model Kepemimpinan Transaksional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh (1) model kepemimpinan transformasional terhadap pekerja motivasi, (2) model kepemimpinan transaksional terhadap pekerja motivasi, (3) kepemimpinan

Alamat Korespondensi:

Rustam Supendy, Pemerintah Daerah Kabupaten Bombana
Suspendy. Rustam@yahoo.com

transformatif Model terhadap pekerja ' kinerja, (4) model kepemimpinan transaksional thde terhadap pekerja kinerja, (5) motivasi pekerja terhadap kinerja mereka, dan (6) kinerja pekerja terhadap motivasi mereka. Mudah-mudahan, ini willl studi memperkaya knowladge tentang managemant, khususnya pengembangan sumber daya manusia managemant yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan dan organisasi. Selain itu, akan memberikan manfaat bagi kedua ulama dan praktisi. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap Bank Pembangunan Daerah dari Sulawesi Tenggara dengan jumlah total 385 orang. Ada 196 orang yang digunakan sebagai sampel yang diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Sampel diambil dengan menggunakan proporsional random sampling. Metode analisis yang digunakan adalah Medeling (SEM). The AMOS 18.00 lunak juga diterapkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: 1) model variabel kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang dominan. Model dimana pekerja meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan; 2) model kepemimpinan transformatif tidak bisa langsung meningkatkan kinerja pekerja tanpa memotivasi para pekerja; 3) model kepemimpinan transaksional tidak dapat langsung meningkatkan kinerja karyawan tanpa memotivasi para karyawan.

Kata Kunci: model kepemimpinan transformatif, model kepemimpinan transaccional, motivasi karyawan, kinerja karyawan, kepuasan karyawan

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif sebagaimana saat ini, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya suatu perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu tersebut tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam suatu organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996: dalam Sunarsih, 2001). Begitu

pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Bass (1990) menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993) juga menyatakan bahwa pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Porter (1996) dalam Sunarsih (2001). Green Berg dan Baron (2000:444) dalam Sunarsih (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Kepemimpinan transformatif pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985, dalam Mangkunegara. 2000) Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap

individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan agar lebih efektif.

Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Miller, *et.al.* (1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Pinder (1984) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Blakely (1993) membuktikan bahwa pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri

akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam reward maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. menurut Bass (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena yang terjadi saat ini mengenai kepuasan kerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara masih rendah. Hal ini diakibatkan karena gaji yang diterima oleh karyawan yaitu pada karyawan kontrak hanya sebesar Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) per bulan. Hal tersebut tidak sebanding dengan gaji karyawan kontrak di Bank Milik Pemerintah yang lain, yang mencapai rata-rata Rp1.500.000,00 (satu juta lima ratus ribu rupiah) per bulannya. Disamping gaji karyawan yang rendah dibanding dengan Bank yang lain, Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara belum menerapkan insentif ataupun bonus kepada karyawannya.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 2001:291). Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan. Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri dari orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi (Robbins, 2001:18). Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya prestasi kerja karyawan sehingga tercapai kepuasan karyawan.

Rendahnya kepuasan karyawan tersebut, berdampak pada Kinerja pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara juga masih rendah, hal ini terlihat pada kegiatan pelayanan kepada nasabah yang tidak sepenuhnya melakukan pelayanan dengan baik, karena pihak direksi tidak memberikan *reward* kepada karyawan yang mempunyai prestasi tinggi, atau karyawan yang telah menyalurkan kredit di atas 20%, demikian juga direksi tidak memberikan *punishment* terhadap karyawan yang memiliki prestasi di bawah standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Masih rendahnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) tersebut, juga dipengaruhi oleh masih rendahnya motivasi kerja karyawan. Rendahnya motivasi kerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD)

Sulawesi Tenggara tersebut nampak pada semangat kerja karyawan dari waktu ke waktu semakin menunjukkan kurang bergairahnya dalam melaksanakan tugas-tugas dari setiap karyawan tersebut. Rendahnya motivasi kerja karyawan tersebut disebabkan oleh kurang berperannya pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya sebagai pihak yang paling bertanggungjawab dalam hal pemberian motivasi kepada para karyawannya.

Berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada tindakannya. Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan arah tindakannya. Motivasi seseorang berasal dari interen dan eksteren. Herpen, *et al.* (2002) dalam Koemono (2005) hasil penelitiannya mengatakan bahwa motivasi seseorang berupa intrinsik dan ekstrinsik Sedangkan Gacther and falk (2000), Kinman and Russel (2001); Motivasi intrinsik dan ekstrinsik sesuatu yang sama-sama mempengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentive intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Berdasarkan hasil penelitian awal, menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan masih rendah, hal ini terlihat dari masih banyaknya karyawan yang tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan beban tugas masing-masing. Rendahnya motivasi kerja ini pula berdampak pada rendahnya kinerja dari para karyawan yang ada di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara, serta berimplikasi pada rendahnya kepuasan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai seorang karyawan yang semakin hari semakin menurun. Sebagaimana hal ini dijelaskan oleh pihak pimpinan BPD yang sempat diwawancarai oleh peneliti. Namun kondisi tersebut mengalami perubahan,

khususnya sikap dan perilaku kerja karyawan sejak diterapkannya gaya kepemimpinan yang memadukan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Hal ini ditunjukkan dengan perkembangan usaha Bank Pembangunan Daerah (BPD) dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

Berdasarkan kajian empiris tersebut di atas, menunjukkan bahwa telah terjadi perubahan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Hal ini disebabkan adanya perubahan motivasi kerja karyawan, kinerja karyawan serta kepuasan karyawan. Hal ini diduga ada hubungannya dengan penerapan gaya kepemimpinan yang memadukan antara gaya kepemimpinan Transformasional dan transaksional di BPD tersebut.

Studi-studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Bernard, *et al.*, 2003 dalam Yukl, 1998; Jung, 2000; Dong, 1999). Hasil penelitian Ralph dan Cooke (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap motivasi individu, sedangkan kepemimpinan transformasional meskipun mempunyai pengaruh positif terhadap penguatan norma budaya tetapi hubungannya tidak signifikan.

Penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan terhadap motivasi dan hasilnya berpengaruh positif signifikan (Gani, 2006; Sudarmasto, 2005; Mark, 2003; Ralph, 2000). Namun Jung (2000) menemukan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja. Adanya perbedaan hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan tidak konsistennya hasil penelitian. Bentuk gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan belum dapat digeneralisasikan, sehingga memerlukan pengujian kembali hubungan model gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bentuk perusahaan perbankan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ulang mengenai gaya kepemimpinan, dengan mengambil obyek pada perusahaan perbankan dalam hal ini Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara, dengan menggunakan variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti sebelumnya namun masih bersifat parsial. Di mana penelitian ini akan menguji seluruh variabel tersebut secara menyeluruh. Hal ini dilakukan

oleh peneliti, disebabkan karena saat ini Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara sedang menerapkan model kepemimpinan yang memadukan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, dalam rangka meningkatkan motivasi kerja, kinerja karyawan, serta kepuasan karyawannya. Secara teori, apa yang dilakukan oleh BPD tersebut tidak bertentangan, sebagaimana hal ini di kemukakan oleh Bass (1985), bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional itu berbeda tetapi bukan proses yang sama-sama eksklusifnya. Lebih lanjut Bass mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, tetapi pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut.

Berdasarkan hasil pemetaan variabel penelitian pada lampiran 2 menunjukkan bahwa, masih terjadi kontradiktif hasil penelitian tentang hubungan kepemimpinan transformasional, transaksional, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja serta Implikasinya terhadap Kepuasan kerja (Studi Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara)".

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan tetap Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara berjumlah 385 orang (BPD Sultra, 2011). Penarikan sampel menggunakan metode *proportional random sampling*. Metode analisis data menggunakan metode yang digunakan adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

HASIL

Pada penelitian ini melibatkan 5 variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan. Berikut ini akan di jelaskan melalui tabel hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

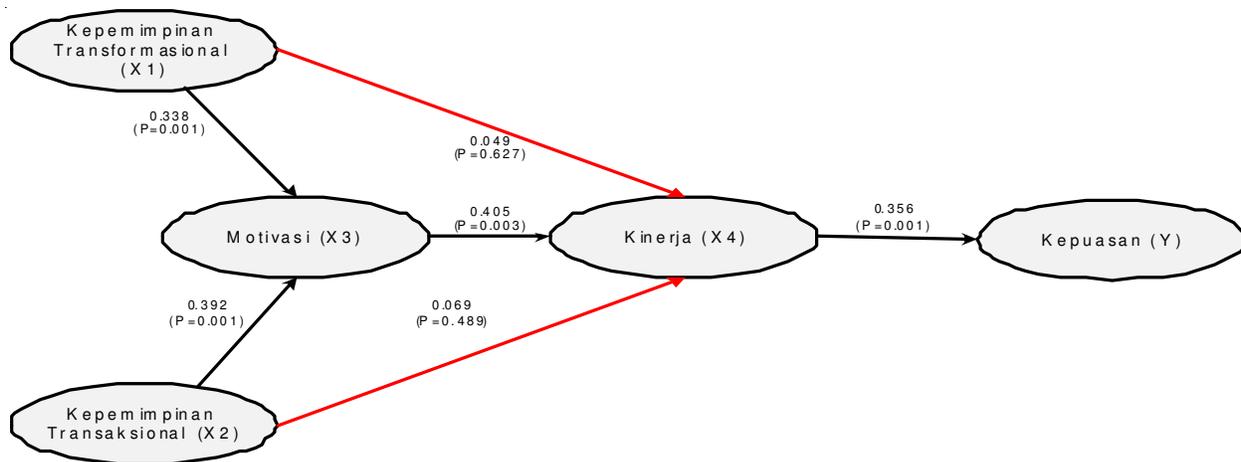
Tabel 1. Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Variabel	Koefisien	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Motivasi	0.338	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional → Motivasi	0.392	0.001	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0.049	0.627	Non Signifikan
Kepemimpinan Transaksional → Kinerja	0.069	0.489	Non Signifikan
Motivasi → Kinerja	0.405	0.003	Signifikan
Kinerja → Kepuasan kerja karyawan	0.356	0.001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagai berikut.

Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan dari beberapa hasil pengujian pengaruh langsung. Secara lengkap hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur Model Struktural dalam SEM

Tabel 2. Model Struktural Hasil SEM: Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Pengaruh Langsung	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
X1 → X3 → X4	X1 → X3 = 0.338 X3 → X4 = 0.405	0.137	Signifikan
X2 → X3 → X4	X2 → X3 = 0.392 X3 → X4 = 0.405	0.159	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil analisis, koefisien Pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan Motivasi adalah sebesar 0.338 dengan p-value sebesar 0.000. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya Pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi" diterima. Hal ini mengindikasikan, semakin baik kepemimpinan transformasional, akan semakin baik pula motivasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan nilai positif (0,338), berarti hubungan kedua variabel ini positif, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara, yaitu semakin baik kualitas kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawannya. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Mesi dan Cooke (2000), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Temuan ini juga sejalan dengan pendapat Bass (1985) bahwa, kepemimpinan transformasional suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong *extra effort followers* untuk mencapai *expected performance*. transformational leaders adalah leaders yang memotivasi followers untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan atau diekspektasikan. Juga sejalan dengan pemikiran Conger (1991), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi

Hipotesis H2 menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil analisis, koefisien pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan motivasi adalah sebesar 0.392

dengan p-value sebesar 0.001. Karena nilai p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan motivasi" diterima. Artinya semakin baik nilai kepemimpinan transaksional akan semakin baik pula nilai motivasi.

Hasil temuan ini sejalan dengan pemikiran Burns (1978), dan Bass (1985), bahwa kepemimpinan transaksional didefinisikan suatu model pimpinan yang memandu atau memotivasi followers kearah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Burns (1978), sebagai pemotivasian pengikut, utamanya melalui perubahan berdasarkan *contingent reward*. Pada prinsipnya kepemimpinan transaksional merupakan usaha memotivasi bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan unjuk kerja bawahan, dan mengindikasikan bahwa pemimpin transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan jangka pendek, sedangkan pendapat Bass (1985), dimana kepemimpinan transaksional tidak hanya menekankan pada pertukaran imbalan yang dibutuhkan tetapi juga klarifikasi peran dan cara-cara bawahan menyelesaikan tugas. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan untuk memotivasi bawahan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan nilai positif artinya semakin baik kepemimpinan transaksional, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Hasil temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Sudarmasto (2005), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, artinya kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pemimpin tidak memiliki kompetensi tingkat pendidikan yang cukup untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan pimpinan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara sangat bermakna terhadap keberhasilan

pencapaian kinerja yang diharapkan. Jikalau komponen gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan khususnya pegawai didorong untuk berprestasi yang merupakan indikator terkuat pengukur variabel kepemimpinan transformasional cenderung tidak mendapatkan dukungan dari berbagai pihak termasuk bawahannya maka dampak logis yang akan diterima adalah pencapaian kinerja yang diharapkan akan menurun atau bahkan akan mengalami kegagalan yang signifikan. Sebaliknya jika komponen gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan mendapat dukungan luas dari berbagai pihak terutama bawahan maka hal itu semakin mempermudah pencapaian kinerja yang diharapkan oleh pimpinan dan organisasi.

Hasil penelitian tersebut diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mark (2003), juga oleh Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003), Jung & Avolio (2000), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Yammarino dan Bass (1993), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai sama halnya penelitian yang dilakukan oleh Howell dan Marenda (1999), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memprediksi kinerja tetapi memerlukan periode waktu.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja

Hasil penelitian mengindikasikan, bahwa berapapun nilai kepemimpinan transaksional, tidak akan berpengaruh pada kinerja pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Tidak berpengaruhnya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja secara langsung disebabkan oleh karena pimpinan tidak memberikan *reward* (bonus dan insentif) kepada karyawan yang berprestasi, sehingga hal ini menyebabkan karyawan yang berprestasi tersebut merasa tidak mendapatkan penghargaan dari prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan Artinya apabila Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara ingin meningkatkan kinerja karyawannya, maka tidak cukup hanya dengan gaya kepemimpinan transaksional, tetapi perlunya melakukan peningkatan motivasi pada karyawannya terlebih dulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sudarmasto

(2005), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi hasil penelitian ini tidak sama dengan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan terutama oleh ahli-ahli dibidang kepemimpinan transformasional, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003), Jung & Avolio (2000), dan Jung & Avolio (1999), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Yammarino, dan Bass (1993), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak terkait dengan kinerja pegawai walaupun dengan rentang waktu atau perlu waktu, lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Howell, dan Marenda (1999), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mampu memprediksi kinerja setelah ada periode waktu.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian H5 menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil analisis, koefisien pengaruh antara motivasi dengan kinerja adalah sebesar 0.405 dengan p-value sebesar 0.003. Karena nilai p-value < 0.05, maka hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis yang menyatakan "adanya pengaruh antara motivasi dengan kinerja" dapat diterima. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Robert (1996), bahwa kinerja seseorang tergantung pada kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima, hal ini sejalan dengan pendapat Lussier dan Achua (2001) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan sumber daya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja diperlukan langkah yang sesuai dengan faktor penyebabnya. Apabila kemampuan karyawan kurang optimal diperlukan pelatihan, apabila motivasi karyawan kurang memadai diperlukan model bimbingan dan kebersamaan, serta sumber daya perlu ditingkatkan apabila terancam kurang memadai.

Pengaruh Kinerja terhadap Kepuasan Karyawan

Hasil pengujian H6 mengindikasikan, bahwa semakin baik kinerja akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan

berpengaruh kuat dalam peningkatan kepuasan kinerja karyawan. Artinya bahwa apabila Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, maka hal yang harus dilakukan adalah meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan kondisi riil yang ada di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara saat ini, dimana karyawan akan puas apabila karyawan tersebut telah memberikan kinerja yang baik bagi organisasinya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gani (2006), dalam penelitiannya mengenai pengaruh karakteristik Individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, motivasi kerja, imbalan dan kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan, mengemukakan bahwa motivasi dan kinerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan Mark (2003), dalam penelitiannya tentang *transformational leadership and high performance work system practise and fasilitators of knowledge work Behaviors*, mengemukakan bahwa kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan Motivasi kerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Hal ini berarti bahwa ketika gaya Kepemimpinan Transformasional di terapkan oleh seorang pimpinan dengan baik, maka semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan Motivasi kerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Hal ini berarti bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional di terapkan oleh seorang pimpinan dengan baik, maka semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan. Artinya ketika Bank Pembangunan Daerah (BPD) ingin meningkatkan motivasi kerja karyawannya, maka Bank harus menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dengan baik pula. Indikator yang kuat membentuk gaya kepemimpinan transaksional adalah mengakui prestasi karyawan sedangkan indikator yang lemah mengaruhi gaya kepemimpinan transaksional adalah melakukan pertemuan secara berkala untuk membabahas suatu kegagalan.

Gaya kepemimpinan transformasional secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Gaya kepemimpinan transaksional yang ada pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara saat ini tidak dapat meningkatkan kinerja karyawannya secara langsung tanpa melalui motivasi karyawan terlebih dulu. Tenggara terlebih dulu harus meningkatkan motivasi kerja karyawannya

Motivasi kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Artinya, ketika motivasi kerja karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawannya dapat meningkat pula. Kinerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Artinya, ketika kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara meningkat, maka peningkatkan kepuasan kerja karyawan secara langsung pula.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang dominan meningkatkan motivasi kerja karyawan, kinerja serta kepuasan karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Artinya bahwa ketika gaya Kepemimpinan transaksional diterapkan oleh seorang pemimpin, maka semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan, kinerja serta kepasan kerja karyawan.

Saran

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara langsung merupakan variabel yang mampu meningkatkan motivasi, serta kepuasan karyawan. Sehingga para pemimpin di Bank Pembangunan Daerah (BPD) perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi internal perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui motivasi. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang dominan mempengaruhi peningkatan motivasi, kinerja serta kepuasan karyawan di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. Oleh karena itu,

pemimpin di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara harus mampu memerankan diri sebagai pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional, khususnya selalu mengakui prestasi karyawan apabila bekerja dengan baik. Hal ini dilakukan disebabkan mengakui prestasi karyawan apabila bekerja dengan baik adalah indikator yang paling tinggi dalam meningkatkan motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1990. *From Transaksional to transformational Leadership; Learning to Share The vision*. Organization Dynamics, 18.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.B., Yair. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol 88, no 2, 207–218.
- Bass, B.M., B. Avolio. 1994. *Manual for Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA; Consulting Psychologist Press.
- Bambang, T. 2002. Pengaruh Birokrasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia, Universitas Pajajaran Bandung.
- Bernardin, H.J., & Russel, E.A. 1993. *Human Resources Management, An Experiential Approach*, McGraw Hill International editions, Singapore.
- Blakely, G.L. 1993. The effect of performan cerating discrepancies on supervisors andsubordinates. *Organizational behavior and human decision process*. 54(1): 57–80.
- Bass, A., Jung, & Berson. 2003. Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional, *Journal Applied Psychology*.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, A.J., & R.N.Kanungo. 1998. *Charismatic Leadership in organization ; The Elusioive factor in Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass San Fransisco.
- Dole, and Schroeder. 2001. The Impact of Various Factors on The Personality, Job satisfaction and Turn Over Intentions of Professional accounts. *Manajerial Jurnal Auditing Accounts. Managerial Auditing Journal* Vol. 16No.4 pp 234– 245.
- Dong, I.J., and Bruce, J.A. 1999, *Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orietantion on Performance in Group and Individual Task Conditions*, *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 5, p. 208–218.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gachter, S., and Falk, A. 2000. *Work Motivation, Institutions and Performance, The Participants of The First Asian Conference on Experimental Business Research at The Hongkong University of Science and Technology*, Working Paper.
- Gani. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Industri Kayu Olahan di Kota Makassar)*.
- Gruenberg, B. 1980. *The happy worker: Ananalysis of educational and occupationaldifference in determinants of job satisfaction*. American journal of sociology. 86,247–271.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalian dan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Howell, Jane, M., and Hall – Merenda. 1999. *The Ties That Bind: The impacttor leader-member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and distance on Predicting follower Performance*, *Journal of Aplied Physiologhi*.
- Igalens, J., Roussel, P. 1999. A study of the relationships between compensation package, working motivation and job satisfaction, *Journal of Organisational Behaviour*, vol 20, pp.1003–1025.
- James, M.K., dan Barry, Z.P. 1987. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, Inc., Publishers, California.
- Jung, D.I., and Bruce, J.A. 2000. Opening The Black Box : an Experimental Investigation of the mediating Effects of trust and value cocruence onTransformational and Transactional Leadership, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, p. 208–220.
- Kinman, G., and Kinman, R. 2001. The Role of Motivation to Learn in Management Education, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 3, No.4.
- Koesmono, Teman, H. 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2.
- Linz, Susan, J. 2002, *Job Satisfaction Among Russian Workers*, William Davidson Institute Working Paper, Research Feelow Wlliam Davidson Institute University of Michigan pp. 8–15.
- Lussier, Robert, N., and Christopher, F.A. 2001. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, South-Western College Publishing, United States.
- Locke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan* (terjemahan). Jakarta: Mitra Utama.

- Mark Mac Donald. 2003. *Transformational Leadership and High – Performance Work System Practices as Facilitators of Knowledge Work Behaviors*. Queen's School of Business.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen SDM*. Bandung: PT Remaja Rasdakarya.
- Mesi, R.J. and Cooke, R.A. 2002. Effects of transformasional leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity *The Inrerczrioi ml Journal of Analysis* vol 8 pp 16–47 .
- Miller, L.E. 1991. *Ag. Edu 885 research methods*. Ohio State University.
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A.R. 1993. *Organizational Culture in the Management of Mergers.*, CT: Quorum Books.
- Nazaruddin, I. 1998. Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia (JRAI)*, Vol. 1, No. 2, hal 141–162.
- Pinder, C.C. 1984. *Work motivation: Theory issues and applications*. Illinois: Scoff, Foresmen and Company.
- Porter, dan lawler. 1968, sebagaimana dikutip oleh vecchio, Robert P. dalam *Organizational Behavior; Core Concepts* USA; Harcourt College Publisher.
- Ralph, J.M., Robert, A.C. 2000. Effects Of Transformational Leadership On Subordinate Motivation, Empowering Norms, And Organizational Productivity, *The International Journal Of Organizational Analysis*, University of Illinois, Chicago. Vol. 8. No. 1, pp 16–47.
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Tenth Edition, Prentice Hall Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Schein. 1992. *Organization Culture and Leadership* second Edition, Jossey Bass Publisher, San Fransisco.
- Sudarmasto. 2005. *Analisis Pengaruh Struktur organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Nilai-nilai Budaya, dan motivasi terhadap kinerja individual peneliti pada unit pelayanan teknis Riset di Departemen Perindustrian*, Disertasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik, Universitas Indonesia Jakarta.
- Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001:106–116.
- Testa. 1999. *Essensi Kepemimpinan*, Cetakan Pertama. Jakarta: Spectrum.
- Robert, G. 1977. *Servant Leadership :A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness* .(L.C. Spears, Ed).
- Yamarino, J.F. Spangler, W.D., & Bass, B.M. 1993, Transformational leadership and performance; A longitudinal investigation. *Leadership Quartely Journal*.
- Yukl, G.A. 1989. Managerial Leadership A Review of Theory and Research, *Journal of Management* Vol 15 No. 2, PP 251–289.