



**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN BALAI LATIHAN KERJA DAN PENGEMBANGAN PRODUKTIVITAS DIY**

**Iwan Kurniawan**

Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY

boncel\_13@yahoo.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta, baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel yang berjumlah 48 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta

**Kata Kunci:** *Kinerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi kerja*

**Abstract**

*This study aims to analyze the contribution of transformational leadership variables, work motivation and job satisfaction to the performance of State Civil Apparatus (ASN) within the Work Training and Productivity Development Center of Yogyakarta, either partially or simultaneously. This study uses quantitative approach with a sample of 48 respondents State Civil Apparatus (ASN) environment Yogyakarta Institute of Work Training and Productivity Development. The analysis technique used is path analysis. The results of the study found that transformational leadership had no significant effect on performance through work motivation in the Center for Work Training and Productivity Development in Yogyakarta. This study also found that job satisfaction has a positive and significant effect on performance through work motivation in the Center for Work Training and Productivity Development in Yogyakarta*

**Keyword:** *Performance, transformational leadership, and work motivation*

## PENDAHULUAN

Pentingnya peranan dan fungsi karyawan tidak hanya berlaku pada perusahaan yang bergerak dalam sektor swasta saja, namun juga dianggap penting pada lembaga-lembaga pelatihan dan pendidikan seperti Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY (BLKPP DIY). Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas (BLKPP) adalah unit pelaksana teknis bidang pelatihan kejuruan industri, tata niaga dan beberapa kejuruan lainnya yang berada di bawah naungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Tugas dari BLKPP adalah melaksanakan berbagai macam pelatihan dalam rangka menyediakan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang industri, tata niaga dan jurusan lainnya, yang lulusannya dipersiapkan untuk menjadi tenaga kerja terampil dan siap pakai yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan perubahan pasar kerja.

Berkaitan dengan kinerja, penulis menemukan adanya penurunan kinerja dari beberapa instansi dan perusahaan. Berdasarkan data instansi bahwa nilai rata-rata kinerja pada indikator pengawasan sebesar 135,33 pada tahun 2015 dan mengalami penurunan nilai rata-rata sebesar 2,58 ditahun 2016 menjadi 132,75 dan pada indikator pengelolaan arsip pada tahun 2015 mempunyai nilai rata-rata sebesar 84,08 mengalami penurunan sebesar 0,86 menjadi 83,22 pada tahun 2016. Penilaian kinerja pegawai juga mengalami penurunan pada triwulan IV tahun 2015 terhadap penilaian kinerja pegawai Triwulan I tahun 2016 pada pada indikator Capaian kinerja sebesar 2063,49, orientasi pelayanan sebesar 1352,67, kerjasama 884,67, sedangkan antara triwulan I dan II terjadi penurunan pada indikator capaian kinerja sebesar 7602,5, indikator orientasi pelayanan sebesar 2245,6, indikator kerjasama

sebesar 2393,59 dan indikator kepemimpinan sebesar 189,87.

Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan diatas dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, penulis menilai perlu adanya upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mampu mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya yaitu faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepala balai sebagai seorang leader atau pemimpin tentunya memegang peranan yang sangat penting dalam memberikan arahan dan meningkatkan kinerja karyawan di Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY (BLKPP DIY). Tanggung jawab utama seorang pemimpin adalah membuat tujuan lembaga atau visi misi benar – benar terserap dan dipahami oleh semua lapisan institusional lembaga, dengan demikian kepala balai haruslah seorang yang visioner yang mampu membuat orang lain bertindak atas nama kepentingan kelompok demi tujuan bersama.

Guna menjalankan tanggungjawab sebagai pimpinan, kepala balai dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional yaitu kepemimpinan didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Seorang pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya dengan tiga cara, yaitu: (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (Yukl, 2010). Pada penelitian yang dilakukan oleh Cavazotte, Moreno & Bernardo, (2013) ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki

dampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.

Faktor lain yang ikut berdampak pada peningkatan kinerja pagawai adalah motivasi kerja. Motivasi didefinisikan sebagai proses internal yang mengaktifkan, menuntun, dan mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu (Pintrich dalam Slavin, 2011). Hal ini senada dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Awan, dkk (2011), yang mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menstimulasi, menggerakkan, dan memelihara perilaku. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tumilaar (2015) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Davis dan Newstrom (2014) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Coutler (2010) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pada penelitian yang dilakukan Rosita (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis kontribusi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta, baik secara parsial maupun secara simultan.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja

Pengertian kinerja menurut Dharma (2013:30), mengatakan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk, jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekolompok orang. Mangkunegara (2011: 67), mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada seseorang, organisasi atau kelompok, adapun perilaku tersebut berupa gambaran umum tahapan dan semua unsur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan baik tersebut tidak terlepas dari kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Orang sering menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu, paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (Sudarmanto, 2010: 7).

Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren, Beek, dan Vet (2014) dalam penelitiannya menyusun konsep kerangka heuristik *individual work Performance* dari berbagai konsep kinerja yang ada,

Koopmans dkk (2014) menyatakan ada empat dimensi kinerja yaitu:

- 1) Kinerja tugas (*task performance*) yang merujuk pada keahlian atau kompetensi pada tugas pekerjaan yang utama yang dilakukan, misalnya kuantitas kerja, kualitas kerja dan pengetahuan tentang pekerjaan.
- 2) Kinerja kontekstual (*contextual performance*) merupakan perilaku yang bisa mendukung organisasi, lingkungan sosial dan psikologis, dimensi ini merujuk pada perilaku diluar tata cara kerja yang telah ditentukan, misalnya komunikasi, kedisiplinan, perilaku interpersonal, dan kepemimpinan serta memotivasi orang lain.
- 3) Kinerja adaptif (*adaptive performance*) yaitu kemampuan individu untuk menyesuaikan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja. Termasuk didalamnya berpikir kreatif, menghadapi situasi pekerjaan yang sulit diprediksi, mempelajari tugas baru, teknologi dan prosedur serta menyesuaikan dengan orang lain, budaya dan lingkungan fisik disekitar individu.
- 4) Dimensi periku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) merupakan perilaku yang merugikan organisasi, misalnya ketidakhadiran, terlambat masuk kerja, pencurian dan penggunaan zat-zat terlarang.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Banyak ahli yang mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hughes (2012: 5) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan tiga hal utama, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

Rivai dan Mulyadi (2012: 2) menjelaskan bahwa definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

Selain itu, Yukl (2010: 8) juga menyatakan bahwa kepemimpinan meliputi proses-proses pengaruh yang melibatkan penentuan sasaran-sasaran kelompok dan organisasi, memotivasi perilaku tugas untuk mencapai sasaran serta memengaruhi pemeliharaan kelompok dan budaya. Pemimpin adalah agen perubahan (*agents of change*), dimana perilakunya mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dapat terbentuk dalam suatu kelompok ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetisi antara satu sama lain dalam kelompok.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:2), menyatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang

berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Hasibuan (2010:56) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya atau perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dianggap lebih revolusioner dan aktif. Berdasarkan pendapat Bass (dalam Hasibuan, 2010:56), kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

Menurut Bass (dalam Hasibuan, 2010: 61), pemimpin dikatakan transformasional apabila Ia dapat meningkatkan kesadaran dalam diri pengikut atau bawahan tentang apa yang benar, baik dan penting, membantu pengikutnya untuk memiliki kebutuhan-kebutuhan bahkan mengembangkannya. Dalam organisasi yang diperhadapkan pada perubahan yang tinggi, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Bass dan Avolio (dalam Prajogo, 2013), kepemimpinan transformasi memiliki empat aspek yaitu:

1) *Charisma or Idealized Influence*

Karisma atau pengaruh yang diidealikan, faktor ini mendeskripsikan para pemimpin bertindak sebagai model yang berperan kuat bagi para pengikutnya; pengikut mengenali para pemimpinnya dan sangat ingin menyamai mereka. Para pemimpin ini biasanya mempunyai standard moral dan etika penyelenggaraan yang sangat tinggi dan dapat dihitung dalam melakukan hal yang benar.

Mereka dihormati secara penuh oleh para pengikutnya, yang biasanya menempatkan kepercayaan besar terhadap mereka. Mereka memberikan sebuah visi dan misi pada pengikutnya.

2) *Inspirational Motivation*

Motivasi yang memberikan inspirasi, merupakan deskripsi pemimpin yang menyampaikan harapan-harapan tinggi kepada para pengikutnya, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama organisasi seperti sekolah. Pada prakteknya, para kepala sekolah menggunakan simbol dan hubungan emosi untuk memfokuskan usaha anggota kelompok untuk mencapai lebih dari apa yang diharapkan sesuai dengan kepentingan masing-masing. Semangat tim guru ditingkatkan lewat motivasi aspiratif. Contoh dari motivasi aspiratif adalah seorang kepala sekolah yang memotivasi para guru dan bagian administrasi agar unggul dalam pekerjaan mereka lewat kata-kata dan percakapan pendek yang membangkitkan semangat, kepala sekolah tersebut secara jelas menyebutkan peran menyeluruh mereka dalam perkembangan organisasi di masa mendatang.

3) *Intellectual Stimulation*

Stimulasi intelektual, meliputi kepemimpinan yang mendorong para pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif, dan untuk menantang keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri para pemimpin dan organisasi. Stimulasi intelektual mendukung pengikutnya karena mereka mencoba pendekatan-pendekatan baru dan mengembangkan cara-cara inovatif yang berhubungan dengan organisasi sekolah. Stimulasi intelektual mendorong para pengikut yakni para guru untuk berpikir dan memecahkan masalah secara cermat. Contoh dari stimulasi intelektual yakni kepala

sekolah yang mendorong usaha-usaha individu guru untuk mengembangkan cara yang unik dalam memecahkan masalah yang menyebabkan menurunnya kualitas pendidikan dan pembelajaran.

4) *Individualize Consideration*

Pertimbangan individu merupakan faktor transformasional yang mewakili para pemimpin dalam memberikan iklim yang mendukung dan mendengarkan kebutuhan individu parapengikutnya dengan cermat. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat sambil mencoba untuk membantu individu-individu agar terakualisasi secara penuh. Para pemimpin ini dapat menggunakan delegasi sebagai alat untuk membantu para pengikut yakni para guru agar tumbuh melalui tantangan-tantangan pribadi. Contoh Pertimbangan individulah kepala sekolah yang mengarahkan setiap anggota organisasi, setiap guru dengan cara unik dan peduli. Bagi beberapa guru, kepala sekolah dapat memberikan hubungan kuat, sedangkan bagi anggota yang lainnya kepala sekolah dapat memberikan arahan-arahan khusus dengan tingkat struktur yang tinggi.

5) *Idealized Influence*

Merupakan perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat. Ia selalu hadir di saat-saat sulit, ia pun memegang teguh nilai-nilai yang ia junjung tinggi. Komitmen yang tinggi selalu mengiringi langkah pemimpin ini. Ia menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya. Ia seorang yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti. Di atas segalanya, ia adalah orang yang tekun.

## Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan sebagai proses internal yang mengaktifkan, menuntun, dan mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu (Pintrich dalam Slavin, 2011). Hal ini senada dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Awan, dkk (2011), yang mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menstimulasi, menggerakkan, dan memelihara perilaku. Dengan bahasa sederhana, motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan seseorang melangkah, membuatnya tetap melangkah, dan menentukan ke mana seseorang tersebut mencoba melangkah (Slavin, 2011).

Schunk, Pintrich & Meece (2012) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses diinisiasikannya dan dipertahankannya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini Schunk, dkk (2012) menjelaskan bahwa motivasi menyangkut berbagai tujuan yang memberikan daya penggerak dan arah bagi tindakan, motivasi juga menuntut dilakukannya aktivitas baik fisik maupun mental, yang kemudian aktivitas yang termotivasi tersebut diinisiasikan dan dipertahankan.

Kajian yang dilakukan oleh Conway dan Biner (dalam Rashid dan Rashid, 2012) menunjukkan bahwa ada lima dimensi dalam motivasi kerja yaitu:

- 1) Imbalan keuangan (*financial rewards*), mengacu pada penyediaan imbalan yang adil dan sesuai.
- 2) Konten pekerjaan (*Job Content*) yang mengacu pada tersedianya pekerjaan yang menarik, menantang dan bervariasi sesuai dengan bakat dan minat.
- 3) Peluang pengembangan karir (*Career development opportunities*) yang mengacu pada kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir dalam organisasi atau bidang pekerjaan.
- 4) Suasana mendukung dan sosial (*Supportive and social atmosphere*)

- mengacu pada lingkungan kerja yang menyenangkan dan kooperatif.
- 5) *Menghormati* kehidupan pribadi (*Respect for private life*) merujuk pada atasan yang menghargai kehidupan pribadi bawahan.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or infavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2014) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Kepuasan pekerjaan meliputi kepuasan internal dan eksternal. Kepuasan internal mengacu pada penyebab yang menciptakan kepuasan pekerjaan, dan mempunyai hubungan dekat pada pekerjaan itu sendiri. Kepuasan eksternal adalah secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dan meliputi beberapa segi seperti lingkungan kerja baik, kesejahteraan, gaji tinggi, promosi, dan lain-lain.

Menurut Rivai (2013) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Isi Pekerjaan.

Penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2. Supervisi.

Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai *figure* ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang buruk berakibat absensi dan *turn over*.

3. Kesempatan untuk Maju.

Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

4. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

5. Rekan kerja.

Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

## METODE PENELITIAN

Subjek penelitian atau responden adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Moleong (2010: 132) mendeskripsikan subjek penelitian sebagai informan, yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Subjek yang digunakan pada penelitian ini yaitu pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DIY.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas

DIY yang berjumlah 55 pegawai berdasarkan data nominatif tahun 2017.

Menurut Sugiyono (2012:12), dalam menentukan besarnya sampel yaitu menggunakan tabel *Krejcie*. *Krejcie* dalam melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5%. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai kepercayaan 95% terhadap populasi. Berdasarkan tabel tersebut, sampel yang digunakan berjumlah 48. Perhitungan tersebut berdasarkan tabel *Krejcie Morgan* dengan jumlah 55 jumlah populasi.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer menurut Purwanto (2018:1) adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti atau pengambil data secara langsung dari sumbernya. Adapun metode pengumpulan data pada penelitian ini akan menggunakan kuesioner. Kuesioner menurut Purwanto (2018:29) adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti memberikan pernyataan-pernyataan yang disusun sedemikian rupa tentang variabel penelitian.

Analisis inferensial pada penelitian ini akan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance dengan software Smart PLS. 3.2.2 sebagai alat analisis. PLS merupakan salah satu metode untuk melaksanakan *model Structural Equation Modelling* (SEM). Model PLS ini digunakan pada saat dasar teori perancangan model lemah dan indikator pengukuran tidak memenuhi model pengukuran yang ideal. PLS dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar dan dapat diterapkan pada semua skala atas (Ghozali dan Latan, 2012:53). Kriteria penilaian model PLS sebagaimana diajukan oleh Chin dalam Ghozali dan Latan (2012:81) adalah sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 1 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi model Pengukuran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nilai loading faktor diatas 0,6</li> <li>b. Setiap indikator memiliki loading faktor lebih tinggi terhadap konstruknya dibandingkan dengan konstruk lainnya</li> <li>c. <i>Composite reliability</i> nilai harus di atas 0,60.</li> </ul>
Evaluasi model Struktural	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hasil <math>R^2</math> dinyatakan berpengaruh signifikan jika <math>P_{value} &lt; 0,05</math>.</li> <li>b. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>.</li> </ul>

Sumber: Ghozali dan Latan (2012)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang kepemimpinan adalah baik. Hal ini terlihat dari 781 jawaban (40,7%) memberikan jawaban dengan kategori setuju. Namun, berdasarkan pengujian analisis deskriptif, masih ditemukan alat yang merasa bahwa pimpinan selalu meragukan hasil kerjanya dan menganggap bahwa enggan belajar tentang perkembangan teknologi dalam pekerjaan.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari hasil  $P$  value sebesar 0.643 (di atas 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Tidak signifikannya pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta dikarenakan mekanisme pekerjaan yang ada di lembaga tersebut sudah menggunakan sistem yang baku sehingga interaksi antara pimpinan dan pegawai menjadi semakin berkurang. Hal ini yang selanjutnya menjadi faktor penyebab variabel variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Banyak ahli yang mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hughes (2012:5) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang melibatkan tiga hal utama, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

Rivai dan Mulyadi (2012: 2) menjelaskan bahwa definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

## Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang kepuasan dalam bekerja adalah kurang baik. Hal ini terlihat dari 763 jawaban (39,7%) memberikan jawaban dengan kategori tidak setuju. Namun, berdasarkan pengujian analisis deskriptif, masih ditemukan aparat yang merasa bosan dengan pekerjaan dan merasa ditempatkan pada bidang pekerjaan yang tidak disukai.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.034 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or infavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2014) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Davis dan Newstrom (2014) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Coutler

(2010) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Para ilmuwan perilaku organisasi memberikan penjelasan yang beragam terhadap dimensi-dimensi atau faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja. Davis dan Newstrom (2014) menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil *P value* sebesar 0,034 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Hasibuan (2010: 56) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya atau perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan sendiri, rangsangan intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dianggap lebih revolusioner dan aktif. Berdasarkan pendapat Bass (dalam Hasibuan, 2010: 56), kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan

sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

Menurut Yukl (2010: 305) dalam teori kebutuhan Maslow, pemimpin transformasional mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dari pengikut. Bass (dalam Hasibuan, 2010: 58) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut atau bawahan sperti yang dikemukakan pada teori-teori kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional mengembangkan kebutuhan-kebutuhan pengikut, memberikan inspirasi kepada pengikut melebihi minat pribadinya sendiri bagi satu tujuan bersama yang lebih tinggi.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil *P value* sebesar 0,001 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Robbins dan Coutler (2010), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempalan untuk maju. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Kepuasan pekerjaan meliputi kepuasan internal dan eksternal. Kepuasan internal mengacu pada penyebab yang menciptakan kepuasan pekerjaan, dan mempunyai hubungan dekat pada pekerjaan itu sendiri. Kepuasan eksternal adalah secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dan meliputi beberapa segi seperti lingkungan kerja baik, kesejahteraan, gaji tinggi, promosi, dan lain-lain.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang motivasinya dalam bekerja adalah baik. Hal ini terlihat dari 861 jawaban (44,8%) memberikan jawaban dengan kategori setuju. Namun, berdasarkan pengujian analisis deskriptif, masih ditemukan aparat yang merasa bahwa gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja dan merasa gaji saya kurang sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.034 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Motivasi didefinisikan sebagai proses internal yang mengaktifkan, menuntun, dan mempertahankan perilaku dari waktu ke waktu (Pintrich dalam Slavin, 2011). Hal ini senada dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Awan, dkk (2011), yang mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal yang menstimulasi, menggerakkan, dan memelihara perilaku. Dengan bahasa

sederhana, motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan seseorang melangkah, membuatnya tetap melangkah, dan menentukan ke mana seseorang tersebut mencoba melangkah (Slavin, 2011).

Schunk, Pintrich & Meece (2012) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses diinisiasikannya dan dipertahankannya aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini Schunk, dkk (2012) menjelaskan bahwa motivasi menyangkut berbagai tujuan yang memberikan daya penggerak dan arah bagi tindakan, motivasi juga menuntut dilakukannya aktivitas baik fisik maupun mental, yang kemudian aktivitas yang termotivasi tersebut diinisiasikan dan dipertahankan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas Provinsi DIY tentang kinerjanya adalah baik. Hal ini terlihat dari 735 jawaban (47,3%) memberikan jawaban dengan kategori setuju. Namun, berdasarkan hasil pengujian karakteristik data penelitian, diketahui bahwa masih terdapat aparat yang tidak mampu bekerja dalam tim; tidak mampu menuangkan ide-idenya pada pekerjaan, dan masih terdapat aparat yang meninggalkan pekerjaan untuk mengejar kepentingan pribadi.

Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.061 (di atas 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.

Tidak signifikannya pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta melalui variabel motivasi dikarenakan mekanisme pekerjaan yang ada di lembaga tersebut sudah menggunakan sistem yang baku sehingga interaksi antara pimpinan dan pegawai menjadi semakin berkurang. Hal ini yang selanjutnya menjadi faktor penyebab variabel variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.

Menurut Bass (dalam Hasibuan, 2010: 61), pemimpin dikatakan transformasional apabila Ia dapat meningkatkan kesadaran dalam diri pengikut atau bawahan tentang apa yang benar, baik dan penting, membantu pengikutnya untuk memiliki kebutuhan-kebutuhan bahkan mengembangkannya. Dalam organisasi yang diperhadapkan pada perubahan yang tinggi, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif.

Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target, sasaran dan kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja aparatur dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Menurut Simamora (2010: 339) kinerja adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Oleh karena itu,

kinerja aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Aparatur melalui motivasi kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal ini terlihat dari hasil P value sebesar 0.002 (di bawah 0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.

Kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada seseorang, organisasi atau kelompok, adapun perilaku tersebut berupa gambaran umum tahapan dan semua unsur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan baik tersebut tidak terlepas dari kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Orang sering menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu, paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (Sudarmanto, 2010: 7).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- (1)Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (2)Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (3)Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (4)Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (5)Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas DI Yogyakarta.
- (6)Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.
- (7)Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilingkungan Balai Latihan Kerja dan Pengembangan Produktivitas di Yogyakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

Awan, R. U., Ghazala, N., dan Anjum, N. (2011). A Study of Relationship between Achievement Motivation, Self Concept and Achievement in English and Mathematics at Secondary Level.

International Education Studies. 4(3), 72-79.

Cavazotte, F., Moreno, V., Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self efficacy. *Journal of Rio De Janeiro* 10(4), 72-97.

Davis, Keith dan John W. Newstrom. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Dharma, Surya. (2013). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori Dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ghozali, I. Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hughes, R.L., Ginnet, R.C., dan Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.

Koopmans, Linda., Bernaards, Claire M., Hildebrandt., Vincent H., Buuren, Stef van., Beek, Allard J. van der., Vet, Henrica C.W. de. 2014. Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*. 15(2), 123-149.

Mangkunegara, Anwar Prabu (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi Kesepuluh, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Purwanto. (2018). *Teknik Penyusunan Instrumen Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian Ekonomi Syariah*. Magelang: StaiaPress.
- Rashid, Sadia., Rashid, Uzma. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science*. 1 (2), 24-33.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen* Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Rosita, Titik. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 5 (1), 1-20.
- Schunk, Dale H., Paul R. Pintrich dan Judith L. Meece. (2012). *Motivasi dalam Pendidikan: Teori, Penelitian dan Aplikasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Slavin, Robert E., (2011). *Psikologi Pendidikan Teori Dan Praktek* Edisi Kesembilan Jilid 1, Jakarta: PT. Indeks.
- Sudarmanto, (2010). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tumilaar, Brigita Ria. (2015). Pengaruh Disiplin, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Sulut. *Jurnal EMBA*. 3 (2), 787-797.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizational*. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River.