

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
MELALUI SEMANGAT KERJA PEGAWAI
PADA KANTOR PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO**

Tony Ade Irawan

aderadar@yahoo.com

Hidayat

Muninghar

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to directly or indirectly transformational leadership, motivation and partial employee work towards employee performance. Furthermore, to examine the effect of transformational leadership style, work motivation and partial work spirit on employee performance. The population in this study were all employees of the Bojonegoro Regency Government. The sampling technique uses purposive sampling, which is the technique of sampling data with certain data. The sample in this study is because echelon II is 30 people. The results showed that transformational leadership style and work motivation were not significant to employee performance, while work motivation significantly affected the performance of Bojonegoro District Government employees. Transformationality leadership style cannot provide significant results on the performance of employees in the Bojonegoro District Government community. Motivation cannot provide significant results on the performance of employees in the Bojonegoro District Government. Transformational leadership style and work motivation are not significant to performance through spirit of work. Work motivation has a greater impasse on performance through a spirit of transformational work.

Keywords: *transformational leadership style, work motivation, spirit of work, performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung atau tidak langsung signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan semangat kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya untuk menguji pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan semangat kerja secara simultan atau parsial terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Sampel dalam penelitian ini diambil eselon II yaitu sebanyak 30 orang. Hasil penelitian menunjukkan, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan semangat kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro. Motivasi berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja. Motivasi kerja mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kinerja melalui semangat kerja dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, semangat kerja, kinerja

PENDAHULUAN

Pengembangan organisasi merupakan upaya terencana yang dilalarkan oleh suatu organisasi dalam menghadapi dinamika kondisi-kondisi lingkungan eksternal dan tekanan-tekanan internal dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi merupakan hal yang penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan. Satu diantaranya adalah kepemimpinan dalam perubahan (*change leadership*), yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi dan strategis dari organisasi kepada seluruh pihak yang terkait (*stake holders*), menciptakan komitmen dan motivasi yang tulus *stakeholders*, bertindak sebagai penggerak inovasi dan semangat berusaha (*entrepreneurship*), dan mampu mengalokasikan sumber daya organisasi secara lebih optimal untuk menghadapi perubahan-perubahan yang lazim terjadi.

Selain gaya kepemimpinan, hal yang harus menjadi perhatian dalam organisasi adalah meningkatkan kinerja. Kinerja dapat diartikan pula sebagai tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Baik buruknya kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin pegawainya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan organisasi. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten

Bojonegoro

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi seseorang atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan tertentu. Pemimpin mengarahkan dan membimbing bawahannya serta mampu memengaruhi dan menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan. dan mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan tugas dan hubungan antar manusia pada berbagai tingkatan dalam hirarki otoritas, sehingga aspirasi yang berbeda dapat saling menunjang dalam membentuk keputusan organisasi serta menumbuhkan semangat kerja yang tinggi.

Kepemimpinan di Kabupaten Bojonegoro saat ini banyak sekali perubahan mendasar. Misalnya penerapan *open government*, yaitu setiap desa saat ini menerima anggaran cukup besar dan diminta mengelola secara bijak. Bupati mewajibkan agar setiap desa mengumumkan anggaran yang diterimanya serta rencana penggunaannya.

Pegawai biasanya akan bekerja secara optimal apabila dalam bekerja mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Artinya organisasi benar-benar harus memperhatikan tingkat kebutuhan pegawainya. Keharmonisan bekerja dapat tercipta apabila pegawai mau dan merasa senang bekerja dibawah kepemimpinan yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada mereka, keharmonisan berarti pegawai puas. Pegawai mendapat kepuasan atas apa yang diperolehnya dan dengan kepuasan itu organisasi dapat menggunakan sumber daya ini seoptimal mungkin.

Motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha pencapaian tujuan karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh semangat kerja pegawainya yang dapat dilihat dan dinilai secara nyata, dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang

telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan tupoksi yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Pemimpin harus mampu menciptakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dunia kerja pegawainya. Selain itu motivasi kerja menjadi pendukung upaya peningkatan kualitas kerja pegawai. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Upaya inilah yang membuat bawahan merasa memiliki tanggungjawab dan merasa dirinya dilibatkan di dalam organisasi atau organisasi. Motivasi yang muncul disini diperoleh dari adanya rasa di dalam setiap individu bawahan. Pemimpin harus dapat memotivasi para anggotanya untuk menerima perubahan kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memfasilitasi proses adaptasi dalam organisasi.

Satu diantara banyak indikator untuk mengetahui semangat kerja pegawai dengan melihat disiplin kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas yang telah diembannya. Pelaksanakan tugas-tugas yang cukup berat tersebut, maka tugas dan fungsi tersebut tidak akan dapat berjalan dan berfungsi secara maksimal bila tidak didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal serta sesuai dengan bidang tugas dan kemampuan yang dimilikinya.

Semangat kerja dapat tercapai apabila didukung kinerja yang baik dan disertai loyalitas yang tinggi. Sedangkan kinerja yang baik dan disertai loyalitas itu sendiri akan dapat terwujud apabila pegawai merasakan adanya kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kepuasan masing-masing pegawai terhadap penempatan dirinya dalam posisi atau jabatan tertentu sangat berbeda. Suatu pekerjaan dapat memotivasi seorang pegawai untuk bekerja lebih baik, akan tetapi belum tentu untuk orang lain.

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, yaitu : Mendiskripsikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, semangat kerja dan kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro; Menguji pengaruh langsung signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan semangat kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro; Menguji pengaruh tidak langsung signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro; Menguji pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan semangat kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro; Menguji diantara faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro.

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja dan semangat kerja, sudah dilakukan peneliti sebelumnya. Antara lain penelitian dilakukan oleh Rahmawati (2011) yang berjudul 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Probolinggo'. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan maupun parsial kepemimpinan transformasional dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan asset kabupaten Probolinggo. Kepemimpinan transformasional dan semangat kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Probolinggo, dan kepemimpinan

transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Kabupaten Probolinggo.

Selanjutnya penelitian Ulfa (2011) dengan judul 'Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya'. Hasil analisis data menunjukkan secara simultan dan parsial kepemimpinan, motivasi dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja

Kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Snell dan Wexley mendefinisikan kinerja sebagai kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya dan sifat eksternal (Yukl A.G, 2005: 324). Keterampilan adalah bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerjanya, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis. Upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung kinerja seseorang.

Kinerja merupakan ukuran yang mencakup keefektifan dan efisiensi dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Robbins, 2007 : 24). Dengan demikian kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku kerja seseorang guna mencapai tujuan. Hasil yang dicapai menunjukkan efektivitas kerja yang bersangkutan. Perilaku kerja yang pada gilirannya memengaruhi hasil kerja ada dua faktor, yakni : (1) faktor dari dalam

individu, seperti keterampilan dan upaya yang dimiliki, dan (2) faktor dari luar diri individu, seperti keadaan ekonomi, kebijakan pemerintah, perubahan kurikulum, dan sebagainya.

Bernandin dan Russes (2007:231) mengatakan kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam satu periode waktu tertentu. Penilaian kinerja pegawai tidak harus mengacu atau sesuai dengan semua kriteria pengukuran kinerja, tetapi harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan pegawai yang akan dinilai. Ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur suatu kinerja. Pertama, *quality*, merupakan tingkat sejauh mana suatu proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan. Kedua, *quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan. Ketiga, *time lines*, adalah ketepatan akan waktu yang dibutuhkan. Keempat, *cost effectiveness*, yaitu keefektifan dalam penggunaan dana. Kelima, *need for supervision*, yaitu perlu tidaknya supervisor. Keenam, *interpersonal impact*, yaitu pengaruh antar diri atau perseorangan.

Standar kinerja menurut Alexander dalam Abe (2005:98) merupakan tolok ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi. Dalam hal ini tidak ada satu ukuran tunggal yang dapat mencakup semua aspek kinerja, tetapi yang diperlukan adalah seperangkat ukuran yang sesuai dengan aktivitas obyektif yang akan diukur. Kinerja individu merupakan dasar bagi kinerja suatu organisasi/satuan kerja. Seorang pimpinan/manager haruslah mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu.

Suyadi Prawirosentono (2008:2) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal,

tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Pengukuran dan penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi atau lembaga didalam menilai kinerja pegawainya. Untuk melihat seberapa jauh kinerja yang dilakukan seseorang, maka perlu adanya suatu pengukuran. Pengukuran merupakan kegiatan awal dari suatu proses penilaian. Yen dalam Helmawati (2014) mendefinisikan pengukuran sebagai penetapan angka terhadap suatu obyek atau peristiwa dengan cara yang sistematis.

Rusli dalam Budiman (2013) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pemberian angka (numerik) pada suatu obyek atau kejadian menurut aturan tertentu yang menyebabkan angka mempunyai arti kuantitatif. Pengukuran kinerja diartikan sebagai sesuatu untuk mencapai tujuan administratif, bimbingan dan konseling serta tujuan penelitian (J.L. Fajar dalam Arnie, 2007:56). Untuk tujuan administratif dicontohkan oleh Landy, seperti promosi, transfer, keputusan kompensasi, dan sebagainya. Sedangkan tujuan penilaian diarahkan untuk memberikan informasi dalam melakukan evaluasi terhadap prosedur seleksi dan evaluasi.

Ada dua alasan untuk menilai kinerja pegawai. Pertama, penilaian kinerja menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang gaji dan promosi. Kedua, menyediakan kesempatan bagi atasan atau bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Penilaian kinerja memungkinkan atasan dan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki hasil kerja yang lalu.

Semangat Kerja

Semangat kerja adalah sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerja sama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan (Handoko, 2005:127).

Selanjutnya Nitisemito (2008:89) menyatakan semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan diharapkan lebih cepat selesai dan lebih baik. Untuk mengetahui dan mengembangkan adanya semangat kerja dalam suatu organisasi, Moekidjat menjelaskan untuk kelompok pekerja, penggunaan yang sudah lazim menyatakan bahwa semangat kerja menunjukkan iklim dan suasana pekerjaan. Apabila pekerja-pekerja tempatnya merasa senang optimistis mengenai kegiatan-kegiatan dan tugas pokok serta ramah tamah satu sama lainnya, maka mereka dikatakan mempunyai semangat yang tinggi atau baik. Apabila mereka tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, gelisah dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti adanya semangat kerja yang rendah atau tidak baik.

Ada beberapa indikator yang dapat dipergunakan sebagai alat ukur untuk semangat kerja. Taufiq (2007: 129) mengemukakan beberapa faktor untuk mengukur semangat kerja antara lain: 1) absensi, 2) kerja sama, 3) kepuasan, 4) disiplin.

Indikator turunnya semangat kerja karya oleh setiap perusahaan sangat penting untuk diketahui, karena dengan pengetahuan tentang indikator tersebut akan dapat diketahui sebab turunnya semangat kerja. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin dengan mengadakan penelitian terlebih dahulu. Indikator-indikator turunnya semangat kerja menurut Nitisemito (2008), antara lain : 1) turun/rendahnya produktivitas kerja, 2) tingkat absensi, 3) tingkat perpindahan yang tinggi, 4) kegelisahan di mana-mana, 5) tuntutan yang sering terjadi, 6) pemogokan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burns dalam Nurlasmi (2015) mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses menaikkan moral dan motivasi pemimpin

dan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, manusiawi dan bukan berdasarkan emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan dan kebencian.

Bruce (2007) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal. Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang kepemimpinan transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar seperti perubahan nilai-nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada performansi kerja bawahan karena timbulnya komitmen sebagai akibat dari pemenuhan kebutuhan bawahan yang lebih tinggi.

Sementara itu Nahavandi dalam Peter (2013: 59) berpendapat kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Kepemimpinan transformasional ditunjukkan lewat perilaku pemimpin terhadap bawahan dengan merangsang minat/perhatian bawahan dan kolega untuk melakukan pekerjaan dengan perspektif baru; membangkitkan kesadaran terhadap misi atau visi dari tim atau organisasi; mengembangkan potensi dan kemampuan kolega dan bawahan ke arah level yang lebih tinggi; memotivasi

bawahan dan kolega untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan mereka sendiri.

Pemimpin yang transformasional memotivasi orang lain untuk bertindak lebih dari yang diharapkan semula bahkan seringkali dari yang mereka pikir mungkin. Mereka membentuk harapan yang lebih menantang khususnya dalam pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan ini mampu membangkitkan respon emosional pada bawahan, menstimulasi bawahan untuk merubah kepercayaan, nilai-nilai, kemampuan dan motif-motif untuk meningkatkan kinerja bagi keberhasilan organisasi melebihi kepentingan pribadi.

Tiga ciri kepemimpinan, yaitu: karismatik, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Tetapi kemudian direvisi dengan menambahkan inspirasional ke dalam ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari : karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individual (Bruce, 2007).

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis (H_1) : Ada pengaruh tidak langsung signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro; H_2 : Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan semangat kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro; H_3 : Diantara faktor gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro adalah faktor gaya kepemimpinan.

Motivasi

Pemberian motivasi kepada individu dapat diwujudkan kedalam berbagai cara seperti menghargai dan

menilai prestasinya. Pada kenyataannya pujian yang merupakan salah satu bentuk motivasi dapat diartikan sebagai sesuatu relatif seperti misalnya pujian kepada siswa bisa diartikan sebagai sesuatu nilai apabila penghargaan tersebut diwujudkan kedalam wujud kompensasi sebagai alat motivasi bagi siswa untuk meningkatkan prestasi belajarnya. Disisi lain pimpinan dalam hal ini guru mempunyai tiga alasan utama yang mendorong perlunya motivasi dalam organisasi Fauziah dalam Devi, 2009 : 58), yaitu untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan, mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan, memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan. Bawahan yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah para siswa disekolah.

Motivasi menurut Manulang (2007) berarti pemberian motif, menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Jadi motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk mau bertindak dengan cara tertentu.

Menurut Flipppo (2009) Lebih menekankan pada pemuasan keinginan bawahan dan tercapainya sasaran yang dikatakan bahwa pengarah atau motivasi pada intinya adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan bawahan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan bawahan dipuaskan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Menurut Luthans (2006 : 141) motivasi dapat dilihat dari bahasa Latin, yaitu kata "movare " yang bermakna bergerak. Bergerak mengarah pada suatu tujuan. Lebih lanjut Luthans menjelaskan *motivation is a process that starts with physiological or psychological deficiency or need that activated behavior or a drive that is aimed at a good or insentive* (motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan psikologi dan fisiologi yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang bertujuan pada suatu sasaran atau

intensif. Dari definisi tersebut disimpulkan bahwa motivasi hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif. Motivasi adalah suatu hal yang sederhana namun juga rumit. Hal ini disebabkan karena individu termotivasi berperilaku tertentu yang mengarah pada ganjaran. Oleh sebab itu motivasi diperlukan untuk mengetahui kebutuhan yang bisa digunakan (Dessler, 2007 : 28).

Robbins (2007:198) memberikan definisi tentang motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Dalam hal ini kunci dari definisi adalah usaha, tujuan organisasi dan kebutuhan. Menurut Amstrong (2005:68) dalam Handoko (2009) motivasi merupakan suatu yang mendorong individu untuk bergerak guna mencapai tujuan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian jenis *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan pengaruh variabel bebas (kepemimpinan dan pengembangan karir) terhadap variabel terikat (semangat kerja dan kinerja). Dalam penelitian jenis *explanatory research* kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Silalahi, 2009:59). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiono (2008), metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah yang memandang suatu realitas itu dapat diklasifikasikan, konkrit, teramati dan terukur, hubungan variabelnya bersifat sebab akibat dimana data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:90).

Sampel dalam penelitian ini diambil eselon II yaitu sebanyak 30 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Pengertian *purposive sampling* menurut Sugiyono (2010:218) adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *path analysis* (analisis jalur). Analisis jalur digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh variabel bebas (*independent*) gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Untuk menghitung variabel semangat kerja terhadap kinerja pegawai menggunakan teknik analisis regresi sederhana.

Pengolahan data dilakukan menggunakan analisis jalur dengan memosisikan variabel intervening sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Metode *path analysis* merupakan perluasan regresi linier berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel dalam model penelitian yang dibangun berdasarkan landasan teori yang kuat.

Sesuai dengan kerangka pemikiran maka dapat membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$Y_1 = \rho_{Y_1X_1}X_1 + \rho_{Y_1X_2}X_2 + \rho_{Y_1\epsilon_1}$$

$$Y_2 = \rho_{Y_2X_1}X_1 + \rho_{Y_2X_2}X_2 + \rho_{Y_2\epsilon_2}$$

Dimana:

X1= Gaya kepemimpinan transformasional

X2 = Motivasi kerja

Y1 = Semangat kerja

Y2 = Kinerja pegawai

ρ = Koefisien korelasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Bojonegoro adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur.

Secara administrasi Kabupaten Bojonegoro dibagi menjadi 27 Kecamatan dengan 419 Desa dan 11 Kelurahan dengan luas wilayah keseluruhan adalah 230.706 Ha. Kabupaten Bojonegoro bagian dari provinsi Jawa Timur dengan jarak 110 km dari ibukota provinsi dan berbatasan langsung dengan provinsi Jawa Tengah. Batasan-batasan administrasi Kabupaten Bojonegoro adalah sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Tuban, sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Lamongan, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Madiun, Nganjuk dan Jombang. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Ngawi dan Blora (Jawa Tengah).

Jumlah responden yang diteliti pada penelitian ini adalah sebanyak 30 responden yang berasal dari pegawai Kabupaten Bojonegoro. Masing-masing responden akan dicatat karakteristiknya berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, status kepegawaian dan eselon.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin diketahui responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 27 atau sebesar 90% responden dan jenis kelamin perempuan sebanyak 3 atau sebesar 10% responden. Responden berdasarkan usia diketahui tidak ada responden yang berusia dibawah 20 tahun, tidak ada responden yang berusia antara 20 tahun sampai dengan 30 tahun, tidak ada responden yang berusia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun. Responden berusia antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun sebanyak 3 atau 10% responden. Responden berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 27 atau 90% responden.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan diketahui seluruh responden yakni 30 orang atau 100% berpendidikan pascasarjana. Dan berdasarkan pengalaman kerja diketahui semua responden (30 orang atau 100%) mempunyai pengalaman kerja lebih dari 20 tahun. Berdasarkan status kepegawaian sebanyak 30 atau 100% responden adalah

PNS dan tidak ada responden yang Non PNS. Dan berdasarkan eselon sebanyak 24 responden atau 80% adalah eselon II, Eselon III sebanyak 6 atau 20% responden, tidak ada responden yang Eselon IV dan non struktural. Dan berdasarkan pegawai dengan golongan IV sebanyak 27 atau 90% responden, sebanyak 3 atau 10% responden golongan III, tidak ada responden yang golongan II dan golongan I.

Hasil Analisis Statistik Inferensial

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu data secara statistik. Statistik deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada nilai rata-rata (mean) dan simpangan baku (standar deviation), nilai minimum dan maksimum serta dari seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu semangat kerja, kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	35	3.00	4.75	4.0786	.46483
Motivasi Kerja	35	3.00	5.00	4.0483	.44002
Semangat Kerja	35	2.50	4.75	3.8786	.49398
Kinerja Pegawai	35	2.78	4.56	3.7814	.38315
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai mean sebesar 4.0786, variabel semangat kerja memiliki nilai mean sebesar 4.0483, variabel semangat kerja memiliki nilai mean sebesar 3.8786, adapun juga variabel kinerja pegawai memiliki nilai mean sebesar 3.7814.

Untuk mengetahui kondisi variabel semangat kerja, kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja Kantor Pemerintah Kabupaten Bojonegoro menggunakan

skala Likert 1-5, dimana 5: sangat baik, 4: baik, 3: cukup baik, 2: kurang baik, 1: tidak baik, seperti pada tabel 2.

Tabel 2
Skala Likert

1 S/D < 1,8	E = tidak baik
1,8 S/D < 2,6	D = kurang baik
2,6 S/D < 3,4	C = cukup baik
3,4 S/D < 4,2	B = baik
4,2 S/D < 5	A = sangat baik

Setelah diperoleh data mengenai kondisi hasil kuesioner, maka untuk mengetahui pengaruh antar variabel menggunakan alat SPSS diperoleh data pada tabel 3.

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.414	.634		.652	.519
Gaya Kepemimpinan	.203	.161	.191	1.266	.215
Motivasi Kerja	.651	.170	.580	3.837	.001

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah

Berdasarkan hasil analisis data itu diperoleh persamaan regresi jalur pertama:

$$Y_1 = 0.414 + 0.203X_1 + 0.651X_2$$

Persamaan itu menunjukkan ada pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap semangat kerja. Nilai konstanta sebesar 0.414 mengandung makna apabila tidak ada gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja serta variabel lain, maka tingkat semangat kerja sebesar 0.414 satuan

Apabila ada kenaikan pada gaya kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan maka akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0.203 satuan. Apabila ada peningkatan dalam motivasi kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0.651 satuan.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap semangat kerja dapat dijelaskan:

1. Nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1.266 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,215 karena nilai signifikansi 0,215 (lebih besar dari 0,05), maka gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap semangat kerja.

Nilai t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 3.837 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 karena nilai signifikansi 0,001 (lebih kecil dari 0,05), maka motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Selanjutnya untuk melihat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai maka dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.720	.384		4.475	.000
Semangat kerja	.531	.098	.685	5.402	.000

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan antara semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 5.402 dengan signifikansi sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05).

Untuk menjawab hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh tidak langsung signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro digunakan analisis jalur:

1. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan

terhadap semangat kerja. Semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai.

2. Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai.

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh tidak langsung signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro ditolak.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan semangat kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai digunakan analisis dengan uji F. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai uji F hitung sebesar 10.050 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 artinya bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan semangat kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5
Hasil Analisis of Varians (ANOVA)

Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.461	3	.820	10.050	.000 ^a
	Residual	2.530	31	.082		
	Total	4.991	34			

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan semangat kerja adalah 49.3%, sedangkan sisanya sebesar 50.7% dipengaruhi oleh

faktor lain. Dengan kata lain, kinerja pegawai dapat diterangkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan semangat kerja adalah sebesar 49.3%. Hal ini dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6
Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.072 ^a	.493	.444	.28571

Sumber: Hasil Analisis Data, diolah

Berdasarkan hasil analisis dengan uji t diperoleh nilai t hitung untuk semangat kerja 2.966 dengan signifikansi 0.006. Nilai t hitung untuk semangat kerja lebih besar dibandingkan nilai t hitung untuk gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja..

Nilai t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 3.837 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 lebih besar nilainya bila dibandingkan dengan t hitung motivasi kerja. Oleh karena itu motivasi kerja mempunyai pengaruh yang dominan bila dibandingkan dengan variabel yang lain.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan diantara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai ditolak.

Pembahasan

Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai mean sebesar 4.0786 dalam kategori baik, variabel semangat kerja memiliki nilai mean sebesar 4.0483 dalam kategori baik, variabel semangat kerja memiliki nilai mean sebesar 3.8786 dalam kategori baik, adapun juga variabel kinerja pegawai memiliki nilai mean sebesar 3.7814 dalam kategori baik.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh

tidak signifikan terhadap semangat kerja. Sedangkan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap semangat kerja. Semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahmawati (2011) karena secara parsial semangat kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terjadi dikarenakan pada tiap organisasi mempunyai perbedaan dan karakteristik tertentu. Pada Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro semangat kerja pegawai tidak ada pengaruh yang signifikan pada kinerja karena kondisi semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro sudah baik sehingga upaya peningkatan semangat kerja sudah tidak perlu dilakukan.

Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ulfa (2011) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya.

Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro.

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan semangat kerja secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan semangat kerja adalah 49.3%, sedangkan sisanya sebesar 50.7% dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan kata lain, kinerja pegawai dapat diterangkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan semangat kerja adalah sebesar 49.3%. Hasil analisis dengan uji t diperoleh nilai t hitung untuk semangat kerja 2.966 dengan signifikansi 0.006. nilai t hitung untuk semangat kerja lebih besar dibandingkan nilai t hitung untuk gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Oleh karena itu motivasi kerja mempunyai pengaruh lebih dominan.

SIMPULAN

Dari pembahasan diatas gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, semangat kerja dan kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro dalam kondisi baik. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan semangat kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro. Motivasi berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja. Motivasi kerja mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kinerja melalui semangat kerja dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional

Meskipun demikian kondisi gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, semangat kerja dan kinerja pegawai

Pemerintahan Kabupaten Bojonegoro perlu ditingkatkan lagi supaya bisa menjadi lebih baik lagi. Juga perlu adanya peningkatan pada variabel motivasi kerja karena variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Selain itu juga perlu upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui semangat karena motivasi mempunyai pengaruh yang dominan kerja dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abe, Alexander. 2005. *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Pembaruan. Jakarta.
- Bambang, S.S. 2009. *Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi dan kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Disertasi. Universitas Negeri Jakarta.
- Bernardin, Russe. 2007. *Human Resourch Management: An Experiential Approach*. MC Graw-Hill international Editions. Singapore.
- Bruce, J, Bass. 2007. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ, Spring.
- Budiman, Rusli. 2013. *Kebijakan Publik. Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Hakim Publisher. Bandung.
- Fred, Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi ke Sepuluh*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Gary, Dessler. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Gibson, et al. 2009. *Organisasi. Edisi ke lima*. Erlangga. Jakarta.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Astabarata Bali. Denpasar.
- Handoko. 2005. *Perilaku Organisasi*. CV. Rajawali. Jakarta.
- Helmawati, 2014. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui*

- Managerial Skills*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Judge, Robbins SP. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kartini, Kartono, 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grafindo. Jakarta.
- Michael, Amstrong. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Peter G. Northouse. 2013. *Kepemimpinan (Teori dan Praktik)*. Indeks. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari teori Ke Praktek*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Siswanto, Bejo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksar. Jakarta.
- Sudarwan, Danim. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius IQ+EQ, Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos)*. Alfabeta CV. Bandung.
- Supriadi, Dedi 2009. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Pegawai*. BPFE. Yogyakarta.
- Suyadi Prawirosentono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Tjiptono. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Andi. Yogyakarta.
- Walumbwa, Avolio. 2005. *Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development*. Gallup Leadership Institute, College of Business Administration. University of Nebraska-Lincoln. Lincoln.
- Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Indeks. Jakarta.