

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPEB.003.2.4>

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, RANSAKSIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN KINERJA PERSONEL SATUAN PROVOST DETASEMEN MARKAS MABES ANGKATAN LAUT

Lutfi Adin Affandi

Detasemen Markas Besar Angkatan Laut, Jakarta
lutfi_mm@feunj.ac.id

Mohammad Rizan

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
dr_rizan@unj.ac.id

ABSTRACT

The study aimed to investigate the effect of transformational leadership, transactional leadership and work of motivation on performance of personnel (Y) provost detachment headquarter of Indonesian Navy, either simultaneously or partialy. 59 respondent from provost detachment headquarter of Indonesian Navy, completed 71 item self-reorted measures. The data collected survey and questionares distributed to respondent. The statistic methode used was Multiple Regression. As expected, result indicated that transformational leadership, transactional leadership and work of motivation has positive effects on performance personnel. The result show that $F_{count}26.154$ is greater than $F_{table} 2.77$ at significant level 0.05 then H_0 is rejected, which means that the transformational leadership (X_1), transactional leadership (X_2) and work of motivation (X_3) together-equally significant effect on performance of personnel (Y). Partial test, all the independent variables have a value of significant alpa below 0.05 or t_{count} independent variables is greater than t_{tables} thus proving the influence of transformational leadership, transactional leadership and work of motivation partially on performance personnel.

Key Words : *Transformational leadership, transactional leadership, work of motivation and performance personnel.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja terhadap kinerja personel personalia (Y) markas detasemen Angkatan Laut, baik secara simultan maupun parsial. 59 responden dari markas detasemen markas Angkatan Laut Indonesia, menyelesaikan 71 item tindakan mengasikkan

sendiri. Data dikumpulkan melalui survei dan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Metode statistik yang digunakan adalah *multiple regression*. Seperti yang diharapkan, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa F_{hitung} 26.154 lebih besar dari F_{tabel} 2.77 pada tingkat signifikan 0.05 maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2) dan motivasi kerja (X_3) bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Personil (Y). uji parsial, semua variabel independen memiliki nilai alfa signifikan di bawah 0.05 atau variabel bebas thitung lebih besar dari ttabel sehingga membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan Kinerja Personil.

PENDAHULUAN

Muncul paradigma baru dalam Manajemen Sumberdaya manusia, bahwa personel adalah aset/kekayaan organisasi. Aset yang mendatangkan keuntungan apabila diberdayakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sebagai aset organisasi yang tidak hanya mampu memberikan nilai tambah (*added value*) yang besar sesuai dengan profesinya tetapi juga mampu menciptakan nilai (*created value*) untuk lebih berkreasi dan berinovasi demi sasaran tugas pokok dan atau kemajuan organisasi. Untuk itu, personel yang ada di organisasi harus diperhatikan agar mampu berperan aktif di dalam segala kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tolok ukur pencapaian tujuan organisasi tercermin dari kinerja organisasi. Pengukuran kinerja organisasi/manajemen dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi, sehingga pengelola dapat mereposisi upaya-upaya pencapaian tujuan

yang belum mengarah kepada sasaran sebagaimana yang diharapkan. Sedangkan untuk kinerja personel pengukuran dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tugas yang dibebankan kepada personel.

Satuan Provost Detasemen Markas Markas Besar Angkatan Laut disingkat Satprov Denma Mabel adalah Satuan Pelaksana Tingkat Detasemen Markas Mabel yang berkedudukan langsung di bawah Komandan Detasemen Markas bertugas menyelenggarakan penegakkan hukum, tata tertib dan disiplin di lingkungan Mabel. Kinerja yang diharapkan pada personel Satprov Denma Mabel adalah bagaimana semua anggota dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan visinya yaitu bertindak secara profesional, solid, tangguh, berwawasan kebangsaan, serta dicintai masyarakat.

Motivasi kerja personel Satprov Denma Mabel AL relatif masih rendah hal ini tercermin dari (1) fenomena personel yang masih

terlambat masuk kantor rata-rata setiap bulannya 20% sedangkan yang datang tepat waktu setiap bulannya rata-rata 65% saja dari 63 orang personel, dan (2) lalai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sebenarnya dapat diselesaikan dengan tepat waktu, hal ini terlihat dari tingkat capaian sasaran pekerjaan yang masih 75% belum mencapai prosentase 100% seperti keadaan yang diinginkan, (3) masih rendahnya keberanian personel untuk mengerjakan pekerjaan lebih kreatif dan hanya mengerjakan pekerjaan rutin dan takut mengambil resiko sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu memotivasi personel dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja personel.

Kepemimpinan dan motivasi kerjamempengaruhi kinerja personel dan tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, maka suatu organisasi dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja personelnnya. Salah satu wujud upaya meningkatkan kinerja personel adanya peran kepemimpinan yang handal, motivasi kerjayang tinggi. Dalam konteks seperti inilah kemampuan pemimpin dalam diri seorang manajer atau pengelola menjadi sangat penting dibandingkan manajer yang tidak memiliki jiwa kepemimpinan ataupun seorang yang mempunyai jiwa kepemimpinan tetapi bukan atau tidak masuk kelompok pengelola. Dengan model kepemimpinan transformasional dan transaksional dan motivasi kerja yang tinggi maka

dapat mendukung tercapainya kinerja yang baik dari para personel dalam organisasi.

KAJIAN TEORITIK

Kinerja Personel

Pengukuran kinerja manajemen dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi, sehingga pengelola dapat mereposisi upaya-upaya pencapaian tujuan yang belum mengarah kepada sasaran sebagaimana yang diharapkan. Sedangkan untuk kinerja pegawai pengukuran dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian tugas yang dibebankan kepada pegawai. Mangkunegara (2009), menyatakan bahwa "kinerja (prestasi) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di-berikan kepadanya.

Porter dan Lawler (Wibowo, 2009) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pemahaman yang jelas atas apa yang di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kanfer dalam George dan Jones (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah, "*performance is an evaluation of the results of a person behaviour. It involves determining how well or poorly a person has accomplished a task or done a job.*"

Kinerja sebagai suatu penilaian atas hasil perilaku individu yang didalamnya juga termasuk bagaimana pengukuran baik dan buruknya tindakan individu tersebut dalam menyelesaikan tugas atau

pekerjaannya. Sedangkan Newstrom dan Davis (2002) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan manajemen lainnya. Ivancevich (2008) memberikan ketentuan tentang kinerja, *"job performance may be viewed as a function of the capacity to perform, the opportunity to performance and the willingness to perform."* Dessler (Dessler, 2001) menyatakan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu: (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) supervisi, (4) kehadiran, (5) konservasi.

Bernardin & Russell (2003: 136) memberi batasan/komandan mengenai kinerja sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Sedangkan penilaian kinerja suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu, atau kinerja. Sedangkan pendapat lain mengatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja kerja yang dihasilkan oleh

pegawai sesuai dengan perannya dalam lembaga. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas dapat disintesis bahwa kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan kinerja mempunyai indikator : (1) kemampuan, (2) efektifitas dan efisiensi, (3) otoritas, (4) disiplin dan (5) inisiatif.

Kepemimpinan Transformasional

Definisi kepemimpinan transformasional menurut Schermerhorn (2005) adalah *"inspirational and arouses extraordinary effort and performance"*. Robbins & Judge (2011) memberikan definisi: *"leaders who inspire followers to transcend their own self interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers"*. Secara umum, kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang mengubah dan mengtransformasikan individu dan kepemimpinan transformasional peduli dengan nilai-nilai, etika, dan tujuan jangka panjang Individu. Menurut Judge dan Piccolo (2004) dalam Washington (Rynetta, 2007) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah dibuktikan sebagai topik penelitian kepemimpinan yang paling populer, dimana banyak studi telah dilakukan dalam kepemimpinan trans-

formasional dibandingkan kombinasi teori kepemimpinan lain yang populer.

Parry & Proctor para peneliti lain yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional paling banyak dipelajari di tahun 1990-an dan telah diperlihatkan dalam Thomson (2002) mengutip pendapat berbagai konteks yang berkaitan dengan *higher socio-moral reasoning* (Turner, et al., 2002), meningkatkan motivasi (Charbonneau, et al., 2001), meningkatkan kinerja bisnis (Barling, et al., 1996), dan menurunkan kecelakaan kerja (e.g., Barling et al., 2002). Kepemimpinan transformasional terutama dibedakan dari teori kepemimpinan lainnya karena teori tersebut berpusat pada pengembangan pengikut.

Kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

Empat komponen kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2011), yaitu: (1) Pengaruh

idealisme (*idealized influence*). Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri; (2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*). Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan; (3) Stimulasi intelektual (*intelektual stimulation*). Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan semata., dan (4) Konsiderasi individual (*individualized consideration*). Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan proses yang mengubah dan mengtransformasikan individu dan

kepemimpinan transformasional peduli dengan nilai-nilai, etika, dan tujuan jangka panjang Individu. Kepemimpinan transformasional mempunyai indikator: (1) pengaruh idealism, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual dan (4) konsiderasi individual.

Kepemimpinan Transaksional

Definisi kepemimpinan transaksional dijelaskan oleh para ahli sebagai berikut: *Transactional leadership occurred when leaders and followers were in some type of exchange relationship to get needs met* (Richard L Hughes, 2012). *Transactional leaders is leaders who guide or motivate their followers in the direction of established goal by clarifying role and task requirements* (Robbins Stephen, 2011). Menurut Achua & Lussier (Lussier, 2010), *transactional leadership seeks to maintain stability within an organization through regular economic and social exchanges that achieve specific goals for both the leaders and their followers*. Jadi kepemimpinan transaksional dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin yang cenderung memberikan arahan kepada pengikut dan terfokus pada hal-hal terperinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan imbalan dan hukuman atas kinerja pengikut.

Kepemimpinan transaksional memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawannya melalui: mengklarifikasikan apa yang diharapkan oleh karyawan, mengutamakan maksud dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, menjelaskan

cara untuk mencapai apa yang diharapkan, menerangkan kriteria dari kinerja yang efektif yang akan dievaluasi, menyediakan umpan-balik ketika Individu atau kelompok mencapai sasaran, dan mengalokasikan imbalan apabila karyawan berhasil memenuhi tujuan perusahaan.

Bass dalam Yukl (Gary, 2010) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni: pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Washington (Rynetta, 2007) mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional dideskripsikan sebagai proses pertukaran dimana pemimpin mengenali kebutuhan pengikut. Kepemimpinan transaksional mencakup empat komponen, yaitu *contingent reward*, *management-by-exception-active (MBEa)*, *management by-exception-passive (MBEp)*, and *laissez-faire-leadership*. Penjabaran dari masing-masing komponen kepemimpinan transaksional sebagai berikut: *contingent reward* yaitu terjadinya pertukaran kontrak atas *reward* terhadap *effort*, menjanjikan *reward* bagi kinerja, dan mengakui pencapaian. *Management by exception-active (MBEa)*, yaitu mencari dan menjaga agar tidak

terjadi deviasi dari aturan, standar, dan mengambil langkah koreksi. *Management by-exception-passive(MBEp)*, mengintervensi hanya bila standar tidak tercapai, dan *laissez-faire* yaitu melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin yang cenderung memberikan arahan kepada pengikut dan terfokus pada hal-hal terperinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan imbalan dan hukuman atas kinerja pengikut. Kepemimpinan transaksional mempunyai indikator, (1) *contingent reward*, (2) *management by exception active*, (3) *management by exception passive*, (4) *laissez faire* atau melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Motivasi Kerja

Motivasi memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja. Orang-orang yang mengalami tingkat motivasi yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kinerja dalam pekerjaan yang lebih tinggi. G.R. Terry dalam Hasibuan (2013: 115) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Bahwa tindakan yang dilakukan individu dalam bekerja tergantung pada keinginannya.

Sedangkan menurut Usman (2014:276) motivasi kerja adalah keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja. Kebutuhan dan keinginan yang dipuaskan dengan

bekerja itu adalah kebutuhan yang bersifat fisik, kebutuhan sosial dan kebutuhan kepuasan diri. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan. Kebutuhan kepuasan diri yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan kebebasan untuk mengerjakan sendiri segala sesuatu pekerjaan, sehingga merasa puas karena telah berhasil menyelesaikannya.

Berdasarkan beberapa uraian teori di atas dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau kebutuhan yang ada dalam diri (intrinsik) dan luar diri (ekstrinsik) agar tercapainya tujuan organisasi. Motivasi kerja dengan indikator, (1) kepuasan kerja, (2) pengakuan, (3) prestasi, (4) pengembangan karir, (5) melaksanakan tugas (6) kompensasi, (7) persahabatan, (8) status, (9) kepastian kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Mako Satuan Provost Detasemen Markas Markas Besar Angkatan Laut (Denma Mabelal). Data yang dipakai pada penelitian ini, diambil pada Bulan Mei 2015 – Juni 2015. Satuan Provost Detasemen Markas Markas Besar Angkatan Laut (Denma Mabelal) berada dalam kesatrian Markas Besar TNI Angkatan Laut dalam lingkungan kompleks kesatrian Mabelal TNI Cilangkap. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei melalui pendekatan korelasional. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket/kuesioner. Teknik analisis data penelitian dilakukan dengan statistik deskriptif, uji statistik dan korelasi sederhana, uji

statistik regresi ganda dan korelasi ganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan motivasi kerja

(X_3) secara bersama-sama dengan variabel terikat variabel kinerja peronel (Y) dilakukan dengan menyusun model persamaan regresi linier ganda, dengan membahas masing-masing hubungan variable endogen dan eksogen.

Tabel 1. Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) Variabel Kepemimpinan Transaksional (X_2) dan Variabel Motivasi Kerja (X_3) secara bersama-sama terhadap Variabel Kinerja Personel (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.957	14.702		.269	.789
	X1	.884	.173	.515	5.105	.000
	X2	.503	.259	.176	1.944	.057
	X3	.772	.257	.314	2.999	.004

a. Dependent Variable: Y

$$= a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$= 3.957 + 0.884 X_1 + 0.503 X_2 + 0.772 X_3$$

Konstanta sebesar 3.957 menyatakan bahwa jika tidak ada nilai kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan motivasi kerja (X_3), maka kinerja personel (Y) nilainya 3.957. Koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0.884 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) satuan nilai pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1), maka akan menaikkan kinerja personel (Y) sebesar 0.884 kali pada konstanta 3.957. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja personel, semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkat kinerja personel.

Koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional (X_2) sebesar 0.503 menyatakan bahwa

setiap penambahan 1 (satu) satuan nilai pada variabel kepemimpinan transaksional (X_2), maka akan menaikkan kinerja personel (Y) sebesar 0.503 kali pada konstanta 3.957. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja personel, semakin baik kepemimpinan transaksional maka akan semakin meningkat kinerja personel. Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X_3) sebesar 0.772 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) satuan nilai pada variabel motivasi kerja (X_3) akan meningkatkan kinerja personel (Y) sebesar 0.772 kali pada konstanta 3.957. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja personel, semakin kuat motivasi kerja personel maka akan semakin meningkat kinerja personel.

Berdasarkan table 1 diatas dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan adalah variabel kepemimpinan transformasional (X_1) yang ditunjukkan dengan nilai Koefisien Beta yang sebesar 0.515 sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh terhadap kinerja personel dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja. Menurut Ghozali koefisien beta digunakan untuk melihat pentingnya masing-masing variabel independen secara relatif dan tidak ada multikolinearitas antar variabel independen. Koefisien tersebut disebut *Standardized Coefficient* yang mampu mengeliminasi perbedaan unit ukuran pada variabel independen. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh terhadap kinerja personel.

Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan terbukti bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja personel Satuan Provost Denma Mabelsal. Dari perhitungan SPSS 20.0, t_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar $5.105 > t_{tabel}$ sebesar 1,662. Dengan demikian $t_{hitung} 5.105 > t_{tabel} 1.672$, sehingga jelas variabel kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja personel Satuan Provost Denma Mabelsal (Y). Dari 4 (empat) indikator yang ada, indikator motivasi inspirasional dipersepsikan paling tinggi oleh responden, dengan bobot yaitu sebesar 4.28. Sehingga kepemimpinan transformasional pada Satuan Provost Denma Mabelsal dominan dengan motivasi inspirasional.

Dengan demikian, semakin tepat penerapan kepemimpinan transformasional maka menyebabkan kinerja personel semakin meningkat. Kepemimpinan transformasional adalah cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi personel sesuai yang diinginkan pemimpin guna mencapai tujuan organisasi. Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional yang tepat oleh pimpinan di Satuan Kerja maka dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja personel untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Suparman (2007), Regina Adidya Reza (2010), Rizky Putra (2011), Dellia Milla Vernia, Agustina Ritawati (2013) dan Noach Pariaribo (2014), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat teori Robbins dan Judge (2011) bahwa kepemimpinan transformasional mengandung empat komponen meliputi pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual yang secara parsial maupun general mempengaruhi kinerja/performant personel maupun organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja personel.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terbukti bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap kinerja personel Satuan Provost Denma Mabelsal. Dari perhitungan SPSS 20.0, t_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 1.999 dengan $df 59-2 = 59$ pada (0,05) diperoleh t_{tabel} sebesar

1.672. Dengan demikian $t_{hitung} 1.999 > t_{tabel} 1.672$, sehingga jelas H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja personel Satuan Provost Denma Mabelsal (Y). Dari 4 (empat) indikator yang ada, indikator *management by exception actived* dipersepsikan paling tinggi oleh responden, dengan bobot yaitu sebesar 4.54. Sehingga kepemimpinan transaksional pada Satuan Provost Denma Mabelsal dominan dengan *management by exception actived*. Dengan demikian, semakin tepat penerapan kepemimpinan transaksional maka menyebabkan kinerja personel semakin meningkat. Kepemimpinan transaksional adalah cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi personel sesuai yang diinginkan pemimpin guna mencapai tujuan organisasi. Dengan diterapkannya kepemimpinan transaksional yang tepat oleh pimpinan di Satuan Kerja maka dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja personel untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Suparman (2007), Regina Adidya Reza (2010), Suharyanto (2011), Rizky Putra (2011), Dellia Milla Vernia dan Noach Pariaribo (2014) kesemuanya dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja. Achua & Lussier (Lussier, 2010) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang cenderung memberikan arahan kepada pengikut dan terfokus pada hal-hal terperinci, menjelaskan perilaku yang

diharapkan, serta memberikan imbalan hukuman atas kinerja pengikut, memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawannya melalui: mengklarifikasikan apa yang diharapkan oleh karyawan, mengutamakan maksud dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, menjelaskan cara untuk mencapai apa yang diharapkan, menerangkan kriteria dari kinerja yang efektif yang akan dievaluasi, menyediakan umpan-balik ketika Individu atau kelompok mencapai sasaran, dan mengalokasikan imbalan apabila karyawan berhasil memenuhi tujuan perusahaan. Jadi pada dasarnya imbalan yang diberikan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Kepemimpinan transaksional berbanding lurus dengan kinerja personel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh langsung terhadap kinerja personel.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terbukti bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja personel Satuan Provost Denma Mabelsal. Dari perhitungan SPSS 20.0, t_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 2.999 dengan $df 59-2 = 59$, pada (0,05) diperoleh t_{tabel} sebesar 1.672. Dengan demikian $t_{hitung} 2.999 > t_{tabel} 1.672$, sehingga jelas H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja personel Satuan Provost Denma Mabelsal (Y). Dari 2 (dua) indikator yang ada, indikator ekstrinsik dipersepsikan paling tinggi oleh responden, dengan bobot yaitu sebesar 4.19, sehingga motivasi

kerja pada Satuan Provost Denma Mabasal dominan dengan dimensi luar diri (ekstrinsik). Dengan demikian, semakin tepat penerapan ekstrinsik maka menyebabkan kinerja personel semakin meningkat. Motivasi kerja adalah dorongan atau kebutuhan yang ada dalam diri (intrinsik) dan luar diri (ekstrinsik) sehingga seseorang melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Bila personel memiliki motivasi kerja yang tinggi maka personel akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini ternyata sesuai dengan teori-teori yang peneliti kemukakan sebelumnya dan juga sama dengan hasil penelitian yang relevan sebelumnya. Suparman (2007), Regina

Adidya Reza (2010), Rizky Putra (2011) dan Okiy Hartato (2014) kesemuanya dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Robbins (2011) menjelaskan bahwa motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Dimensi ini memiliki tiga elemen kunci yaitu energi, arah dan ketekunan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Personel yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Usaha yang keras akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Jadi motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja personel.

Tabel 2. F_{hitung} Signifikansi Model Regresi (Goodness of Fit Model) Variabel (X₁), (X₂) dan (X₃) terhadap Variabel (Y).

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2854.917	3	951.639	26.154	.000 ^b
	Residual	2001.218	55	36.386		
	Total	4856.136	58			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X₂, X₁, X₃

Berdasarkan tabel 2 tersebut diperoleh F_{hitung} sebesar 26.154 > F_{tabel} 2.77 sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima. Sebagai informasi tambahan, F_{tabel} diperoleh dari tabel distribusi F melalui df dan adalah 2,77. Pada tabel 2 didapat bahwa df 1 = 3 dan df 2 = 55, serta telah diketahui pula sebelumnya bahwa signifikansi () yang digunakan 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa model regresi variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja berpengaruh positif

dan simultan terhadap terhadap variabel kinerja personel Satuan Provost Denma Mabasal. Secara signifikan artinya pelaksanaan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja dapat menyebabkan perubahan peningkatan kinerja personel Satuan Provost Denma Mabasal.

Hasil penelitian ini ternyata sesuai dengan teori-teori yang peneliti kemukakan sebelumnya dan juga sama dengan hasil penelitian yang relevan sebelumnya, bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan

transaksional dan motivasi kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja personel. Suparman (2007), Regina Adidya Reza (2010), Rizky Putra (2011), Dellia Milla Vernia dan Noach Pariaribo (2014) kesemuanya dalam hasil penelitiannya

juga menyimpulkan demikian. Robbins dan Judge (2013; 25) menggambarkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja/*performance* secara langsung/linier.

Tabel 2. Nilai Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R Square) dari Variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁), Variabel Kepemimpinan Transaksional (X₂), dan Variabel Motivasi Kerja (X₃) terhadap Variabel Kinerja Personel (Y)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 ^a	.588	.565	6.03206

a. Predictors: (Constant), X₃, X₂, X₁

Koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,588 adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi. Hal ini menunjukkan 58.8% variabel kinerja personel (Y) ditentukan oleh faktor variabel kepemimpinan transformasional (X₁), kepemimpinan teransaksional (X₂) dan motivasi kerja (X₃) sedangkan sisanya 41.2% ditentukan faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dan uraian pada bab-bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan bahwa hasil analisis variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel pada Satuan Provost Denma Mabelsal, artinya apabila kepemimpinan transformasional diterapkan dengan tepat maka dapat meningkatkan kinerja personel di Satuan Provost Denma Mabelsal.

Berdasarkan hasil analisis variabel kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja personel pada Satuan Provost Denma Mabelsal, artinya apabila kepemimpinan transaksional diterapkan dengan tepat maka dapat meningkatkan kinerja personel di Satuan Provost Denma Mabelsal. Berdasarkan hasil analisis variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel pada Satuan Provost Denma Mabelsal, artinya semakin tinggi motivasi kerja yang ada dalam setiap personel maka menyebabkan peningkatan kinerja personel di Satuan Provost Denma Mabelsal.

Berdasarkan hasil analisis variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel pada Satuan Provost Denma Mabelsal, artinya penerapan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang diimplementasikan sudah tepat serta pemberian motivasi kerja yang tepat secara bersama-sama menyebabkan

peningkatan kinerja personel di Satuan Provost Denma Mabelsal.

Kinerja personel di Satuan Provost Denma Mabelsal dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan motivasi kerja sebesar 58.8% dan sisanya sebesar 41.2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan kecenderungan kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja personel Satuan Provost Denma Mabelsal.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti lebih mendalam tentang kinerja personel dengan menambahkan faktor-faktor selain kepemimpinan dan motivasi kerja. Penelitian selanjutnya juga disarankan agar menggunakan metode lain dalam meneliti kinerja personel, misalnya melalui wawancara mendalam terhadap para personel dan pimpinan, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih bervariasi daripada angket yang jawabannya telah tersedia.

Agar penerapan kepemimpinan transformasional dan transaksional tepat sasaran hendaknya senantiasa belajar atau dapat mengikuti pelatihan tentang kepemimpinan yang diselenggarakan oleh lembaga terkait. Sehingga dapat memberikan visi dan misi organisasi, untuk mendorong personel agar bekerja dengan loyalitas. Satuan Provost Denma Mabelsal dapat terus memperbaiki penerapan kepemimpinan transformasional dan transaksional di satuannya serta dapat memilih gaya kepemimpinan mana yang tepat digunakan di satuan kerja. Selain itu, pemberian motivasi yang terus menerus kepada para personel sangat diperlukan. Pemberian motivasi ini dapat dilakukan

setiap saat, terutama untuk disampaikan oleh unsur pimpinan dalam rapat yang dilaksanakan sebelum suatu kegiatan dimulai dan atau pada saat Jam Komandan.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, J. N. (2002). *Organization Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Management, Leading People and Organization the 21 st Century*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gary, Y. (2010). *Leadership and Organization* (Seventh Edition. Upper Saddle River ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Ivancevich, e. a. (2008). *Organization Behavior and Management* (8th Edition. International Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jones, J. M. (2002). *Organizational Behavior* (Third Edition ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Lussier, C. F. (2010). *Effective Leadership* (4th Edition ed.). South Western: Cengage Learning.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja SDM* (Cetakan Keempat ed.). Bandung: PT. Refika.
- Parry Ken, W. &-T. (2002). *Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Setting*.

- Journal of Business Ethics*,
Vol. 35. (2), 75.
- Richard L Hughes, R. C. (2012).
*Enhancing the Lessons of
Experience Leadership* (7th
Edition ed.). Singapore:
McGraw-Hill International.
- Robbins Stephen, T. A. (2011).
Organization Behavior. New
Jersey: Pearson Education.
- Rynetta, R. W. (2007). *Empirical
Relationship Among Servant,
Transformational and*
- Transactional Leadership:
Simmilarities, Differences and
Correlations with Job
Satisfaction and Organization
Commitment*. Alabama:
Auburn University.
- Schermerhorn, J. R. (2005).
Management (8th Edition ed.).
New York: John Willey and
Sons Inc.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*.
Jakarta: Raja Graffindo
Persada.