

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan setiap organisasi, karena hampir seluruh kegiatan operasional organisasi dijalankan oleh manusia. Oleh karena itu organisasi harus mampu membentuk sumber daya manusianya untuk dapat terampil dan ahli dibidangnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Suatu organisasi juga harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi dalam upaya dapat menunjang keberhasilan tujuan organisasi tersebut organisasi harus mampu memberikan rangsangan yang tinggi kepada sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat terciptanya keselarasan dalam suatu organisasi, sehingga organisasi memperhatikan faktor tenaga kerja. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya aset penting bagi suatu organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2004: 338). Hal tersebutlah yang membuat berbagai organisasi sadar akan nilai investasi pegawai sebagai sumber daya manusia.

Sebuah organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya tergantung pada kontribusi sumber daya manusia yaitu anggota organisasi (karyawan), baik itu dalam masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, maupun pengawasan. Perilaku karyawan baik secara individu maupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh yang cukup besar pada kinerja organisasi. Seperti yang telah dijelaskan oleh Mas'ud (2004: 45) bahwa banyak faktor yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasional, namun faktor yang paling penting dan menentukan adalah perilaku kerja karyawan. Jadi kinerja seorang karyawan akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). (Sedarmayanti, 2011:260) Sedangkan menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2007:2) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Simamora (2004:21) mengatakan kinerja ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja Pegawai yang menurun tentu akan sangat mempengaruhi produktifitas pegawai dalam organisasi. Dimana Pegawai dengan kinerja yang buruk, semangat kerja yang kurang akan membuat target Instansi menjadi tidak tercapai.

Beberapa faktor yang terindikasi mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah Kepemimpinan dan Motivasi. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Arep dan Tanjung (2002:235) menerangkan bahwa "Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Robbins (2006:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono (2005:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada

orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115). Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Bass dalam Yukl,2009).

Menurut Robbins dan Judge (2008: 90) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Lebih lanjut Bass menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri karyawan. Dan menurut Bass dan Avolio faktor yang menjadi pondasi dari kepemimpinan transformasional terdapat empat faktor yaitu (1). *Idealized influence* (kharisma), yaitu memberi wawasan serta kesadaran akan misi visi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahannya; (2). *Inspirational*

motivation (motivasi inspiratif), yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana; (3). *Individualized consideration* (konsiderasi individual) yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi dan (4); *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yaitu meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yaitu para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Pegawai merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut (Munandar, 2001:48). Robbins dan Judge (2008:105) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi pegawai untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Beberapa penelitian pernah dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Kadir dan Sariningsih (2018) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Begitu pula penelitian dari Ninda dan Iskandar (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Lain halnya dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang membangun hubungan dengan pengikut melalui pertukaran. Motivasi yang dibangun kepada pengikutnya adalah dengan memberikan imbalan terhadap kinerja ekstra yang telah dicapai (Winkler, 2010). Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan self esteem dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213).

Bass (dalam Yukl 1998:125) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni: (a). Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; (b). Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan; (c). Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan. Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yang meliputi: (a) Aktif, pemimpin mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif; (b) Pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai (Pounder, 2001, dan Brown, 2003). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Awan (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi kerja. Amalia *et al.*, (2016) Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik. Motivasi adalah kekuatan atau energi seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri sendiri (motivasi instrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik) (Inayatullah *et al.*, 2013). Menurut Robbins dan Judge, (2015: 127) motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang

dalam upaya untuk mencapai tujuan. Upaya inilah yang membuat bawahan merasa memiliki tanggung jawab dan merasa dirinya dilibatkan di dalam organisasi atau perusahaan. Motivasi yang muncul disini diperoleh dari adanya rasa di dalam setiap individu bawahan atau karyawan akan tanggung jawab yang dia emban, untuk dijalankan dengan sebaik mungkin. Dengan adanya motivasi maka akan memunculkan semangat bagi para karyawan, sehingga motivasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Hasanah (2018) menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Dan penelitian dari Mukhlisoh (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi telah terbukti mempengaruhi kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi kinerja melalui berbagai mekanisme termasuk didalamnya melalui mekanisme mediasi. Motivasi telah terbukti memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja (Barling *et al.*, 2001). Hal ini mengartikan bahwa ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan secara transformasional dan transaksional didalam organisasinya maka akan langsung mempengaruhi kinerja karyawan dan adapula gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi motivasi terlebih dahulu yang kemudian dengan adanya motivasi yang timbul dari karyawan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sehari-hari.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Septiana (2016) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki peran sebagai mediator kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja. Kharis (2015) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan penelitian yang dilakukan oleh Novianti (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga dampaknya adalah akan terjadi peningkatan kinerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Magdalena *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional dan motivasi sebagai variabel

intervening memiliki pengaruh yang kecil (tidak signifikan). Katim and Wiliyawati (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Objek dalam penelitian ini adalah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan lembaga pengawasan internal pemerintah yang bertugas melakukan pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional. Berdasarkan data yang didapat, pencapaian kinerja BPKP semakin meningkat. namun, masih terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai target kinerja dari BPKP dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1

Capaian Indikator Kinerja Utama Tahun 2019

No	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Target	Realisasi	% Pencapaian
1.	Persentase BUMD yang kinerjanya minimal berpredikat baik dari BUMD yang dievaluasi	%	56	50	89,29 %
2.	Persentase hasil pengawasan keinvestigasian yang dimanfaatkan di persidangan	%	60	22	36,67%
3.	Persentase Pemerintah Kabupaten/Kota dengan Maturitas Level 3	%	70	20	28,57%

Sumber: BPKP Provinsi Maluku Utara (2020)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa realisasi sasaran tahun 2019 ada tiga indikator yang belum sesuai target. Hasil pencapaian kinerja BPKP, pada tahun 2019 semakin meningkat. Namun masih terdapat beberapa indikator yang belum mencapai target dari pencapaian kinerja BPKP. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan terhadap kinerja BPKP agar kedepannya dapat mencapai target kinerja yang telah ditentukan. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan transaksional dimana dengan adanya motivasi maka pegawai akan merasa memiliki tanggung jawab yang dia emban, dengan adanya motivasi akan memunculkan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja. Pemimpin transformasional

yang dijalankan dengan baik akan meningkatkan kinerja karena pemimpin transformasional ini akan menginspirasi para pegawai untuk berbuat lebih baik dari apa yang diharapkan, demikian juga dengan kepemimpinan transaksional dimana tipe kepemimpinan ini membangun hubungan dengan pegawai melalui pertukaran. Sehingga apa bila target kinerja yang ditetapkan dapat dicapai maka pegawai akan mendapatkan imbalan atas pencapaian itu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi Pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Maluku Utara ”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap motivasi kerja pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara?
5. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara?
6. Apakah motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara?

7. Apakah motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pada Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara.
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara.
3. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara.
4. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara.
5. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara.
6. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara yang dimediasi oleh motivasi kerja.
7. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja Pegawai pada BPKP Perwakilan Provinsi Maluku Utara yang dimediasi oleh motivasi kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi serta kajian untuk menilai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi Pada Kantor BPKP dan dapat melengkapi kajian teoritis yang dapat memperkuat teori tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel pemediasi.

2. Penelitian ini dapat memberikan bahan pertimbangan bagi organisasi dalam pengambilan keputusan serta memberikan kontribusi pemikiran akan pentingnya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel pemediasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.