

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kekompakan, Keterlibatan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotabaru)**

Muhamad Ansar Nur  
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin  
Jl. Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123  
Telp.08125087756 Email: [anshar\\_nur59@yahoo.co.id](mailto:anshar_nur59@yahoo.co.id)

### **ABSTRACT**

*The increasing of employees' job performance on public (government) organization is an important and strategic substance against the development dynamic which from time to time is faced with increasingly complex global challenges.*

*The purpose of this study is to test and analyze of the influence transformational on cohesiveness, job involvement and employees' job performance. The study is designed to answer any formulaic problems, while also testing any given hypothesis at the same time.*

*The study is a quantitative research which will prove causal relationship between latent exogenous variable (independent variable) of transformational leadership (X) with latent endogen dependent variable to job performance (Y3) and latent endogen intervening variable cohesiveness (Y1) and job involvement (Y2). Target populations in this study are structural officials (echelon II, III, and IV) in total of 560 people with samples amount to 150 people. Sample acquiring technique uses stratified proportional random sampling and data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS (Analysis of Moment Structure) program version 18.*

*The result of the study shows that the transformational leadership have positive and significant influence on employees' job performance. The result of the study also shows transformational leadership have positive and significant influence on cohesiveness and job involvement. As are cohesiveness and job involvement have positive and significant influence on employees' job performance.*

*Key Words : Transformational Leadership, Cohesiveness, Job Involvement and Job Performance.*

### **1. Latar Belakang**

Secara umum pengertian organisasi, baik itu organisasi sektor swasta, organisasi sektor publik (pemerintahan) maupun organisasi kemasyarakatan lainnya merupakan suatu kesatuan sosial yang terkoordinasi, terdiri atas sekumpulan individu yang saling berinteraksi satu sama lain, bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, untuk mencapai suatu atau serangkaian tujuan bersama, yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri (Gibson *et al.*, 2006; Robbins, 1994).

Pemahaman terhadap pengertian organisasi di atas, maka organisasi sektor publik, sesuai tugas dan fungsi yang diemban menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku: a. Merupakan kumpulan pegawai dalam kelompok atau unit tertentu yang saling berinteraksi dan bekerja sama; b. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diembannya; c.

Terdapat pemimpin dan bawahan. d. Memiliki tujuan organisasi, yang umumnya ditunjukkan oleh kinerja.

Organisasi satuan kerja perangkat daerah (SKPD) atau satuan kerja organisasi perangkat daerah (SOPD) sebagai unit organisasi formal dalam sektor publik, memiliki kedudukan strategis dalam rangka membantu kepala daerah melaksanakan tugas dan menghasilkan kinerja dalam bidang pembangunan, pemerintahan dan pelayanan masyarakat. Sejalan dengan dinamika pembangunan dan perkembangan dunia global ke depan yang menuntut organisasi publik (pemerintahan) memiliki daya saing tinggi dalam memberikan pelayanan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, diperlukan upaya peningkatan profesionalisme pegawai secara berkesinambungan, guna menghasilkan kinerja yang melampaui standar yang ditetapkan. Kinerja dalam organisasi publik, merupakan sesuatu yang penting sehingga penilaian dan perbaikan kinerja

menjadi salah satu prinsip dalam penerapan manajemen modern sektor publik atau *new public management*. Pentingnya kinerja ini, juga dirasakan oleh organisasi SKPD atau SOPD kabupaten Kotabaru, sehingga dari waktu ke waktu dituntut untuk selalu meningkatkan atau memperbaiki kinerjanya guna mencapai standar bahkan melampaui standar yang ditetapkan.

Kinerja organisasi merupakan agregasi dari kinerja seluruh pegawai, sehingga peran dan profesionalisme pegawai untuk melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangan yang diamanatkan SKPD sangat menentukan kinerja organisasinya. Dengan kata lain, permasalahan kinerja SKPD yang belum mencapai standar yang ditetapkan berkaitan dengan permasalahan kinerja pegawai dalam SKPD tersebut. Permasalahan kinerja pegawai pada SKPD ini didukung hasil kajian yang dilaksanakan oleh Lembaga Penelitian Universitas Lambung Mangkurat bekerja sama dengan Bappeda kabupaten Kotabaru tahun 2010, yang menunjukkan kinerja rata-rata pegawai pada SKPD memiliki kategori cukup (sedang). Salah satu penilaian ini didasarkan kepada kinerja pegawai dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan yang wajib dilakukan oleh SKPD, yang menurut Undang - Undang nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dokumen tersebut adalah Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) SKPD. Permasalahan kinerja dari penyusunan dokumen SKPD pada dasarnya terkait dengan kuantitas, kualitas, proses, ketepatan waktu maupun pertanggungjawaban dari penyelesaian dokumen dimaksud.

Kinerja dari penyusunan dokumen perencanaan pembangunan, termasuk pada SKPD merupakan hasil penting dari perencanaan pembangunan yang mana sebagai suatu sistem dari manajemen pembangunan, perencanaan pembangunan ini memiliki peran yang menentukan untuk mewujudkan keberhasilan dari tujuan pembangunan. Menurut Todaro dan Smith, 2006; Jhinghan, 2008 dan Sjafrizal, 2014, perencanaan pembangunan mempunyai peranan yang sangat besar sebagai alat untuk mendorong dan mengendalikan proses pembangunan secara cepat dan lebih terarah, bahkan bersifat universal sebagai jalur yang paling langsung dan paling meyakinkan untuk mencapai kemajuan ekonomi.

Kinerja bukanlah variabel yang berdiri sendiri, namun memiliki hubungan dengan variabel lainnya. Faktor utama yang memengaruhi kinerja, antara lain: faktor personal/individu (tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu), faktor kepemimpinan, faktor kelompok/tim, faktor sistem dan faktor situasi (Armstrong dan Baron, 1998; Donnelly *et al.*, 1994; Mangkuprawira, 2009).

Faktor kepemimpinan dalam organisasi SKPD merupakan sesuatu yang sangat penting. Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses memengaruhi atau memotivasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap pegawai dalam suatu kelompok (organisasi) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, umumnya tujuan ini ditunjukkan oleh kinerja (Greenberg and Baron, 2003; Yukl, 2006; Ivancevich *et al.*, 2007; Jones and George, 2008; Robbins and Judge, 2009).

Dikaitkan dengan pemahaman organisasi, khususnya organisasi sektor publik (pemerintahan), maka pemahaman kepemimpinan hampir serupa dengan pemahaman organisasi itu sendiri, di mana aktivitas organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, dan kepemimpinan merupakan inti organisasi, bahkan inti manajemen dan administrasi pemerintahan. Pentingnya kepemimpinan ini sangat dirasakan oleh organisasi sektor publik karena tugas dan tanggung jawabnya dalam mewujudkan kinerja yang ditetapkan. Menurut Meier and Toole (2011), dalam organisasi publik, kepemimpinan merupakan perhatian utama dan diperkirakan akan semakin penting dalam kondisi di mana sumber daya semakin terbatas serta menjadi perhatian yang tinggi terkait dengan kinerja pegawai dalam organisasi publik.

Kendatipun dalam perkembangannya telah banyak dihasilkan teori kepemimpinan, namun dalam aplikasinya tidak bersifat mutlak mengantarkan seorang pemimpin mencapai kepemimpinan yang efektif. Berdasarkan analisis kepemimpinan kontemporer, menyebutkan kepemimpinan transformasional hampir memiliki semua karakteristik dari teori kepemimpinan kontemporer yang ada.

Selanjutnya, sesuai dengan pemahaman terhadap konsep organisasi dan kepemimpinan yang diutarakan sebelumnya, maka untuk

menghasilkan kinerja tertentu, kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan kelompok kerja. Kelompok kerja merupakan kumpulan pegawai dalam suatu organisasi yang bergabung berdasarkan motivasi tertentu, saling berinteraksi dan saling memengaruhi satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan atau kinerja tertentu yang ditetapkan berdasarkan struktur organisasi, dengan penugasan kerja yang sudah ditentukan melalui otoritas formal (Gibson *et al.*, 2006; Robbins and Judge, 2009). Salah satu karakteristik dari kelompok kerja adalah kekompakan/cohesiveness (Robbins and Judge, 2009; Greenberg and Baron, 2003; Ivancevich *et al.*, 2005).

Konsep kinerja yang terkait dengan karakteristik pegawai, antara lain motivasi pegawai, dan salah satu faktor penting dari motivasi adalah keterlibatan kerja (*job involment*). Keterlibatan kerja sebagai identifikasi psikologis pegawai dengan pekerjaan, merupakan proses partisipasi yang menggunakan keseluruhan kapasitas pegawai yang dirancang untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi. Meningkatnya keterlibatan kerja, para pegawai akan lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kompetensi dan meningkatkan rasa tanggung jawab serta meningkatkan kinerjanya. Begitu pentingnya keterlibatan kerja, hasil survey nasional yang dilakukan Gallup organization tahun 2001 pada beberapa negara, menyebutkan sebagian besar pegawai tidak terlibat secara emosional dalam pekerjaannya, sehingga menimbulkan kerugian bagi negara yang relatif besar (Coffman dan Molina, 2007).

Berdasarkan yang telah disajikan sebelumnya, maka judul dari penelitian ini adalah “ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kekompakan, Keterlibatan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotabaru)”, dengan rumusan masalah adalah apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kekompakan dan keterlibatan kerja pegawai, serta apakah kekompakan dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?

Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kekompakan, keterlibatan kerja dan kinerja pegawai.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional**

Secara konseptual, pemahaman dan definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi. Sejak lama telah dipahami kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting penentu sukses tidaknya organisasi, dan menariknya interpretasi terhadap kepemimpinan dari waktu ke waktu masih berbeda, karena konsep kepemimpinan yang bersifat kontekstual dan dipandang dari perspektif yang berbeda.

Yukl (2009) mendefinisikan “*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*” (kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi pegawai lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama). Ivancevich *et al.* (2007), memandang kepemimpinan sebagai suatu proses memengaruhi pegawai lain untuk pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Selanjutnya Jones and George (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang pegawai mengerahkan pengaruhnya terhadap pegawai lain dan menginspirasi, memotivasi dan membantu kegiatan pegawai tersebut secara langsung untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Greenberg and Baron (2003) mendefinisikan “*leadership is the process whereby one individual influences other group members toward the attainment of defined group or organizational goals*” (kepemimpinan sebagai proses di mana seorang pegawai memengaruhi pegawai lain dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan kelompok atau tujuan organisasi).

Definsi kepemimpinan di atas memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan proses di mana seorang pemimpin memengaruhi (menginspirasi, memotivasi,

memfasilitasi, membantu) pegawai lain dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan atau menghasilkan kinerja yang telah ditetapkan.

Dalam konteks teori kepemimpinan kontemporer, menginformasikan kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik dari kepemimpinan transaksional, kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) dan kepemimpinan visioner (*visionary leadership*), bahkan kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro dan kepemimpinan hastabrata memiliki nilai universal dengan karakteristik serupa pada karakteristik dari kepemimpinan transformasional yang secara umum telah terbukti memengaruhi kinerja (Bass, 1990; Jing and Avery, 2008; Wang *et al.*, 2010; Christiananta, 2009).

Griffin (2004) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang melampaui ekspektasi-ekspektasi biasa dengan cara menanamkan *sense of mission* (perasaan yang terkait dengan misi organisasi), menstimulasi pengalaman pembelajaran dan mengilhami pola pikir-pola pikir baru. Dalam era perubahan yang bergerak cepat dan kondisi lingkungan yang selalu berubah, maka kepemimpinan transformasional dipandang sangat penting demi suksesnya organisasi. Kepemimpinan transformasional menurut Jones and George (2008) adalah kepemimpinan yang membuat pegawai menyadari tugas dan kinerja dalam organisasi itu penting dan pemimpin sendiri menyadari kebutuhannya untuk perkembangan pribadinya serta kepemimpinan yang memotivasi pegawai untuk bekerja baik demi kepentingan organisasi. Ivancevich (2007), mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi para pegawai untuk bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan, bukan untuk kepentingan jangka pendek, tetapi untuk mencapai kinerja (prestasi kerja) dan aktualisasi diri serta mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi setiap pegawai untuk mewujudkan visi tersebut.

Kepemimpinan transformasional akan mengarahkan pemimpin meningkatkan motivasi, moral dan kinerja para pegawai melalui berbagai mekanisme, termasuk menghubungkan pengertian pegawai tentang identitas diri untuk

misi dan identitas kolektif organisasi, menjadi teladan bagi pegawai yang mengilhami pegawai yang bersangkutan, menantang pegawai untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar untuk pekerjaannya, dan memahami kekuatan dan kelemahan dari pegawai, sehingga pemimpin dapat menyesuaikan pegawai dengan tugas-tugas yang mengoptimalkan kinerjanya. Kepemimpinan transformasional meningkatkan pengembangan para pegawai, menantang pegawai untuk berpikir dengan cara yang tidak biasa, mengilhami pegawai untuk mencapai lebih dari apa yang dirasakan, dan memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan mengingat nilai-nilai dan standar moral yang tinggi yang membimbing kinerjanya. Yukl (2006) menyebutkan, dengan kepemimpinan transformasional, para pegawai merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan para pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaan melampaui yang diharapkan sebelumnya. Pemimpin transformasional dapat mengubah dan memotivasi para pegawai dengan cara: 1. Membuat pegawai lebih menyadari nilai dan pentingnya hasil pekerjaan; 2. Mendorong pegawai untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi atau kelompok daripada kepentingan dirinya; 3. Mendorong pegawai untuk meningkatkan hierarki kebutuhannya.

Dalam kaitan dengan kepemimpinan kontemporer yang lain, Burns (1978), menyebutkan, dibanding kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih kompleks dan mengedepankan nilai moral. Kepemimpinan transformasional bukan saja mengakui dan mendayagunakan potensi para pegawai, tetapi lebih dari itu kepemimpinan transformasional memandang motivasi potensial pada pegawai, kepuasan lebih tinggi dari yang dibutuhkan dan memberdayakan peran penuh dari pegawai. Hasil dari kepemimpinan transformasional adalah berhubungan dengan stimulasi timbal balik dan tingginya perubahan (rasa percaya) terhadap pemimpin dan juga rasa percaya pemimpin terhadap unsur moral. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral kepada para pegawainya dalam upayanya meningkatkan kesadaran pegawai tentang masalah etis untuk memobilisasi energi sumber daya yang dimiliki dan mereformasi

institusi menurut visi organisasi. Selanjutnya kepemimpinan transformasional menurut Daft (2006), memiliki kemampuan khusus untuk memberikan inovasi dan perubahan dengan menghargai kebutuhan dan perhatian para pegawai dan membantu pegawai melihat masalah lama dengan cara-cara baru dan mendorong untuk mempertanyakan status quo. Kepemimpinan transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam diri para pegawai dan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, misi, strategi, struktur dan kultur organisasi. Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional bahkan bersifat lebih dari sekedar karisma dalam kepemimpinan karismatik dimana kepemimpinan karismatik hanya menginginkan para pegawai mengadopsi pandangan dunia karismatik dan tidak beranjak lebih jauh, namun kepemimpinan transformasional akan berupaya menanamkan dalam diri pegawai kemampuan mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan, namun juga pandangan yang ditetapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memotivasi dan memberdayakan potensi para pegawainya secara etikal untuk bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan kinerja melampaui yang diharapkan guna mewujudkan visi dan misi organisasi.

Secara teoritik kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja (Burns, 1978; Bass, 1985; Jones and George, 2008; Yukl, 2006; Robbins and Judge, 2008; Gibson *et al.*, 2006) dan secara empirik, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja (Bass *et al.*, 2003; Awamleh, 2004; Pastor and Mayo, 2006; Limsila and Ogunlana, 2008; Riaz and Haider, 2010).

Kepemimpinan transformasional selain berpengaruh terhadap kinerja, juga berpengaruh terhadap kekompakan (Bass *et al.*, 2003). Demikian juga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan kerja ( Fang, 2011).

### **Kekompakan (Cohesiveness)**

Kekompakan atau kohesivitas berkaitan dengan kedekatan atau keseragaman dalam sikap, perilaku dan kinerja. Kekompakan akan mengikat pegawai untuk tetap berada dalam kelompok dan menangkal pengaruh terhadap pegawai keluar dari kelompok. Mullen and Cooper (1995), menyebutkan “*group cohesiveness as resultant forces which are acting on the members to stay in a group*” (kekompakan kelompok sebagai hasil kekuatan di mana pegawai sesuai dengan perannya akan tetap bertahan dalam kelompok).

Kekompakan menurut Beal *et al.* (2003) adalah upaya meningkatkan kinerja kelompok melalui pemeliharaan ketertarikan antar pegawai atau membangun kebanggaan kelompok yang tidak mungkin menjadi efektif dilakukan secara mendadak. Gibson *et al.* (2006) menyebutkan kekompakan pada umumnya berkaitan dengan dorongan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi dibanding dorongan untuk mendesak pegawai keluar dari organisasi. Kekompakan menurut Robbins and Judge (2009) adalah tingkat di mana para pegawai dalam organisasi saling tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap bertahan atau bergabung dalam organisasinya.

Berdasarkan pemahaman di atas, maka kekompakan (*cohesiveness*) adalah upaya yang dilakukan agar pegawai tetap bertahan dalam organisasi dan meningkatkan kinerjanya melalui pemeliharaan ketertarikan antar pegawai dan membangun kebanggaan pegawai untuk bergabung dalam organisasi.

Meningkatkan kekompakan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai menurut Ivancevich *et al.* (2005), Daft (2011), Robbins and Judge (2009) dan Luthans (2006) dapat dilakukan dengan : 1. Mendorong timbulnya kesepakatan mengenai sasaran atau tujuan organisasi; 2. Membuat komposisi pegawai dalam kelompok menjadi lebih homogen; 3. Meningkatkan frekuensi interaksi antara pegawai; 4. Membuat kelompok dengan jumlah pegawai yang relatif kecil; 5. Membuat ketertarikan para pegawai dalam kelompok; 6. Mengisolasi pegawai dalam kelompok dari kelompok lainnya atau kompetisi antar kelompok dan 7. Evaluasi dan memberikan penghargaan kepada kelompok, bukan pada individu.

Secara teoritik, dalam kekompakan (*cohesiveness*) termasuk salah satu struktur dari organisasi yang penting akan mengikat pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan menangkalkan pengaruh terhadap individu keluar dari organisasi dan memiliki pengaruh terhadap kinerja (Ivancevich *et al.*, 2005; Daft, 2011; Luthans, 2006; Gibson *et al.*, 2006; Robbins and Judge, 2009). Studi empirik menyebutkan kekompakan berpengaruh terhadap kinerja (Mullen and Cooper, 1995; Ramzaninezhad *et al.*, 2009; Huang, 2009).

### **Keterlibatan Kerja (Job Involment)**

Konsep keterlibatan kerja pegawai (fisik, kognitif, emosional, bahkan spiritual) merupakan proses partisipasi dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaan mencapai kinerja yang ditetapkan, baik bagi pegawai maupun organisasi. Konsep ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Robbins and Judge (2009) yang menyebutkan keterlibatan kerja pegawai sebagai suatu proses partisipasi yang menggunakan keseluruhan kapasitas pegawai yang dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen demi suksesnya organisasi ("*Employee involvement as a participative process that uses the input of employees to increase their commitment to the organization's success*").

Menurut Kanungo (1982), keterlibatan kerja didefinisikan sebagai identifikasi psikologis dengan sebuah pekerjaan. Huselid and Day (1991) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai nilai internal tentang kerja yang terbaik dan tingkat di mana pegawai bekerja memengaruhi harga dirinya. Keterlibatan kerja menurut Ouyang (2009) adalah tingkat di mana secara psikologis pegawai mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dari citra dirinya secara keseluruhan.

Daft (2011) menyebutkan keterlibatan kerja pegawai berarti pegawai menikmati pekerjaan dan merasa puas dengan kondisi kerjanya, berkontribusi secara antusias untuk memenuhi tujuan bersama dan organisasi, serta merasakan kesan kebahagiaan dan komitmen terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja secara penuh akan sangat peduli pada organisasi dan secara aktif mencari cara untuk menjalankan misi organisasinya. Selanjutnya disebutkan, untuk meningkatkan

keterlibatan kerja pegawai dapat ditempuh dengan : 1. Pemberian penghargaan yang tepat terhadap pegawai; 2. Membuat tempat kerja sebagai tempat berkumpul yang menyenangkan pegawai dan 3. Membantu pegawai memandang betapa pekerjaannya telah membuat perbedaan.

Menurut Luthans (2006), keterlibatan kerja pegawai akan terjadi bilamana pegawai dalam organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif dan emosional dalam pekerjaannya. Tiga kondisi psikologis meningkatkan keterlibatan kerja pegawai, yaitu :

1. Perasaan berarti, yaitu perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.
2. Perasaan aman adalah perasaan yang muncul ketika pegawai mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status dan karier. Perasaan ini dibangun dalam situasi yang telah diperkirakan, konsisten, jelas dan tanpa ancaman.
3. Perasaan ketersediaan berarti pegawai merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional dan kognitif tersedia pada saat-saat dibutuhkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka keterlibatan kerja (*job involvement*) merupakan proses partisipasi yang menggunakan keseluruhan kemampuan pegawai, yang dirancang untuk mendorong pegawai memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang utama dan memengaruhi harga dirinya guna peningkatan kerjanya.

Secara teoritik, keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja (Kanungo,1982; Griffin, 2004; Smith, 2000; Clutterbuck, 2010; Robbins and Judge, 2009; Daft, 2011). Studi empirik menginformasikan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja (Harter *et al.*, 2002; Somani and Krishnan, 2004; Cicero and Pierro, 2007; Chughtai, 2008; Ouyang, 2009).

### **Kinerja**

Kinerja atau prestasi kerja merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta.

Kinerja merupakan konsep yang dinamis dan multi dimensi yang dibentuk oleh aspek perilaku dan hasil kerja, sehingga pengertian kinerja bisa beragam dan selalu berkembang setiap waktu.

Kinerja menurut Sonnentag *and* Frese (2002) berkaitan dengan bagaimana organisasi mempekerjakan pegawai dan bekerja baik (*“performance is what the organization hires one to do, and do well”*). Serupa dengan pengertian ini, Wibowo (2009) mendefinisikan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kesediaan dan keterampilan pegawai tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Dengan demikian kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya sesuai perannya dalam suatu organisasi.

Bernardin *and* Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan dalam kurun waktu tertentu (*“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*). Mangkuprawira (2009), mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau kumpulan pegawai dalam suatu organisasi, baik kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja tersebut di atas, pemahaman terhadap kinerja, antara lain :

1. Kinerja atau prestasi kerja atau hasil kerja (*job performance*) berkaitan dengan bagaimana mempekerjakan, apa yang dikerjakan, bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan dan menghasilkan kerja secara baik.
2. Kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan tugas pekerjaan baik kualitas maupun kuantitas, yang dicapai pegawai dalam suatu organisasi, persatuan periode waktu tertentu sesuai peran dan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya berdasarkan ketentuan dan etika tertentu.

### **3. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan teknik dan analisis pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), program AMOS versi 18. Metode pengambilan sampel menggunakan *stratified proportional random sampling*.

Strata dalam penelitian adalah jabatan struktural (eselonitas II, III dan IV) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten Kotabaru provinsi Kalimantan Selatan, dengan populasi target keseluruhan pada 32 SKPD, berjumlah 560. Jumlah sampel setiap strata adalah 8 orang untuk pejabat eselon II yang dipilih dari 30 orang pejabat eselon II yang ada, 38 orang pejabat eselon III dari 140 orang pejabat eselon III yang ada dan 104 orang pejabat eselon IV dari 390 orang pejabat eselon IV yang ada.

Pegawai sebagai responden adalah pejabat struktural yang memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi, dengan umur yang dewasa dan masa kerja yang cukup serta memiliki kemampuan memimpin. Pegawai dalam kategori ini menurut teori X dan Y dari Douglas Mc. Gregor termasuk dalam kategori Y, yang umumnya pegawai akan lebih mudah dimotivasi untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan standar bahkan melampaui standar yang ditetapkan.

Instrumen utama dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan butir-butir pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner bersifat tertutup yang mengharapkan responden memilih salah satu jawaban dari setiap pertanyaan/pernyataan yang telah tersedia dalam bentuk skala peringkat (*rating scale*) dari variabel kepemimpinan transformasional, kekompakan, keterlibatan kerja dan kinerja. Pengukuran dalam penelitian menggunakan skala Likert di mana setiap butir instrumen pertanyaan/pernyataan diberikan : a. Skor 1 untuk jawaban responden sangat tidak setuju; b. Skor 2 untuk jawaban responden tidak setuju; c. Skor 3 untuk jawaban responden antara setuju dan tidak setuju; d. Skor 4 untuk jawaban responden setuju dan e. Skor 5 untuk jawaban responden sangat setuju.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan pengumpulan data primer, dilengkapi

dengan wawancara terstruktur (berpedoman pada kuesioner) terhadap beberapa responden untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dan bersifat melengkapi serta memperkuat tingkat akurasi data yang diperoleh melalui kuesioner. Untuk mendukung pengumpulan data secara primer, dilakukan pengumpulan data sekunder melalui studi kepustakaan dan dokumen yang ada.

Definisi operasional variabel kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memotivasi dan memberdayakan potensi para pegawai secara etikal untuk bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan kinerja melampaui yang ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi organisasi (Burns, 1978; Bass, 1985; Jones and George, 2008; Yukl, 2006). Indikator kepemimpinan transformasional adalah : 1. Pengaruh ideal (*idealized influence*); 2. Perhatian individu (*individualized consideration*); 3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan 4. Kerja sama (*collaboration*).

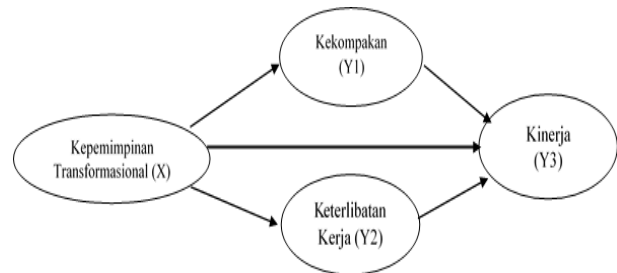
Kekompakan (*cohesiveness*) adalah upaya yang dilakukan terhadap pegawai untuk meningkatkan kinerja melalui pembinaan interaksi, keeratan, kontribusi dan motivasi bergabung para pegawai (Mullen and Cooper, 1995; Beal et al., 2003; Gibson et al., 2006; Robbins and Judge, 2009). Indikator kekompakan adalah : 1. Interaksi; 2. Keeratan; 3. Kontribusi dan 4. Motivasi bergabung.

Keterlibatan kerja (*job involvement*) adalah proses partisipasi yang menggunakan keseluruhan kemampuan pegawai, yang dirancang untuk mendorong pegawai memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang utama dan memengaruhi harga dirinya guna peningkatan kinerjanya (Kanungo, 1982; Robbins and Judge, 2009; Huselid and Day, 1991; Ouyang, 2009). Indikator keterlibatan kerja adalah : 1. Aktif berpartisipasi; 2. Pekerjaan sebagai sesuatu yang utama dan 3. Pekerjaan sebagai harga diri.

Kinerja adalah ukuran pencapaian pelaksanaan dari suatu pekerjaan, baik kuantitas maupun kualitas, yang dilaksanakan oleh pegawai sesuai waktu dan proses yang ditentukan serta mempertanggung jawabkan kinerjanya (Bernardin and Russel, 1993; Makmur, 2009). Indikator kinerja adalah : 1. Kuantitas; 2.

Kualitas; 3. Ketepatan waktu; 4. Proses dan 5. Pertanggungjawaban.

Kerangka konseptual yang menunjukkan pengaruh langsung antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen (*intervening* dan terikat), pengaruh langsung antara variabel laten endogen *intervening* dengan variabel laten endogen terikat serta pengaruh tidak langsung antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogen terikat melalui variabel laten endogen *intervening* ditampilkan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka terdapat lima hipotesis penelitian yaitu :

1. Kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y3);
2. Kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kekompakan (Y1);
3. Kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja (Y2);
4. Kekompakan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y3);
5. Keterlibatan kerja (Y2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y3).

#### 4. Hasil Dan Pembahasan

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari keseluruhan variabel, yaitu variabel laten kepemimpinan transformasional (diukur dari indikator pengaruh ideal, perhatian individu, stimulasi intelektual dan kerja sama), kekompakan (diukur dari indikator interaksi, keeratan, kontribusi dan motivasi bergabung), keterlibatan kerja (diukur dari indikator aktif berpartisipasi, pekerjaan sebagai sesuatu yang utama dan pekerjaan sebagai harga diri) dan



kinerja (diukur dari indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, proses dan pertanggungjawaban), menunjukkan keseluruhan indikator valid karena memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,5 dan nilai *p* yang lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha = 0,05$ ) pada *regression weight*. Demikian juga keseluruhan variabel reliabel karena memberikan nilai *composite/construct reliability* (CR) di atas nilai

*cut-off* nya sebesar 0,7 dan nilai *p variance error* lebih kecil dari tingkat kesalahan ( $\alpha = 0,05$ ).

Hasil pengujian model dimaksud di atas disajikan pada tabel 1, yang menunjukkan bahwa 8 (delapan) kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model, diperoleh hasil baik (*fit*), sehingga dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data dalam studi ini.

Tabel 1 Hasil Pengujian Model Kinerja

| Kriteria                     | Nilai Cut – Off  | Hasil Perhitungan | Keterangan                                      |
|------------------------------|------------------|-------------------|---|
| Chi-Square (CMIN)            | Diharapkan kecil | 250,046           | $\chi^2$ dengan df = 218 adalah 253,444<br>Baik |
| Significance Probability (P) | $\geq 0,05$      | 0,067             | Baik  |
| RMSEA                        | $\leq 0,08$      | 0,069             | Baik  |
| GFI                          | $\geq 0,90$      | 0,939             | Baik  |
| AGFI                         | $\geq 0,90$      | 0,911             | Baik  |
| CMIN/DF                      | $\leq 2,00$      | 1,147             | Baik  |
| TLI                          | $\geq 0,95$      | 0,958             | Baik  |
| CFI                          | $\geq 0,95$      | 0,961             | Baik  |

Berdasarkan kesesuaian model dan data di atas, maka selanjutnya dapat diinterpretasikan setiap koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hasil pengujian terhadap

hipotesis dalam penelitian ini, yang mana rangkuman hasil pengujian koefisien jalur antar variabel penelitian disajikan pada tabel 2.

Tabel 2 Rangkuman Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Antar Variabel

| Variabel Laten  | Koefisien Jalur | C.R.  | Prob. | Keterangan |
|---|-----------------|-------|-------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X) → Kekompakan (Y1)         | 0,145           | 2,039 | 0,041 | Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional (X) → Keterlibatan Kerja (Y2) | 0,341           | 4,439 | 0,000 | Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional (X) → Kinerja (Y3)            | 0,292           | 3,498 | 0,000 | Signifikan |
| Kekompakan (Y1) → Kinerja (Y3)                              | 0,226           | 2,728 | 0,006 | Signifikan |
| Keterlibatan Kerja (Y2) → Kinerja (Y3)                      | 0,211           | 1,991 | 0,046 | Signifikan |

1. *Kepemimpinan Transformasional (X) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja (Y3) sebagai Hipotesis 1 (H1)*

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 (H1), kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y3) menunjukkan koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,292 dengan nilai

C.R. sebesar 3,498 dan diperoleh probabilitas signifikansi (*p*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (Y3) sebesar 0,292, yang berarti setiap ada kenaikan kepemimpinan

transformasional (X) maka akan menaikkan kinerja (Y3) sebesar 0,292.

Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis pertama yang menyebutkan kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y3) terbukti.

2. *Kepemimpinan Transformasional (X) Berpengaruh Signifikan terhadap Kekompakan (Y1) sebagai Hipotesis 2 (H2)*

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 (H2), yaitu kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kekompakan (Y1), menunjukkan koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,145 dengan nilai C.R. sebesar 2,039 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,041 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh secara langsung terhadap kekompakan (Y1) sebesar 0,145, yang berarti setiap ada kenaikan kepemimpinan transformasional (X) maka akan menaikkan kekompakan (Y1) sebesar 0,145.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis kedua (H2) yang menyebutkan kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap kekompakan (Y1) terbukti.

3. *Kepemimpinan Transformasional (X) Berpengaruh Signifikan terhadap Keterlibatan Kerja (Y2) sebagai Hipotesis 3 (H3)*

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 (H3), yaitu kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja (Y2), menunjukkan koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,341 dengan nilai C.R. sebesar 4,439 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh secara langsung terhadap keterlibatan kerja (Y2) sebesar 0,341, yang berarti setiap ada kenaikan kepemimpinan transformasional (X) maka akan menaikkan keterlibatan kerja (Y2) sebesar 0,341.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis ketiga (H3) yang menyebutkan kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai (Y2) terbukti.

4. *Kekompakan (Y1) Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja (Y3) sebagai Hipotesis 4 (H4)*

Hasil pengujian hipotesis 4 (H4), kekompakan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y3) menunjukkan koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,226 dengan nilai C.R. sebesar 2,728 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,006 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian kekompakan (Y1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (Y3) sebesar 0,226, yang berarti setiap ada kenaikan kekompakan (Y1) maka akan menaikkan kinerja (Y3) sebesar 0,226.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis keempat (H4) yang menyebutkan kekompakan (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y3) terbukti.

5. *Keterlibatan Kerja (Y2) Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja (Y3) sebagai Hipotesis 5 (H5)*

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5), keterlibatan kerja (Y2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y3), menunjukkan koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,211 dengan nilai C.R. sebesar 1,991 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,046 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian keterlibatan kerja (Y2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (Y3) sebesar 0,211, yang berarti setiap ada kenaikan keterlibatan kerja (Y2) maka akan menaikkan kinerja (Y3) sebesar 0,211.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis kelima (H5) yang menyebutkan keterlibatan kerja (Y2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y3) terbukti.

#### Temuan Lain dari Hasil Penelitian

1. Pengaruh langsung (*direct effect*) terjadi antara variabel laten eksogen kepemimpinan transformasional dengan variabel laten endogen intervening kekompakan, keterlibatan kerja dan variabel laten endogen dependen kinerja. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsungnya (*indirect effect*), menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kekompakan dan keterlibatan kerja.
2. Temuan penting dari penelitian ini menginformasikan, beberapa indikator dapat menjadi bahan untuk penelitian-penelitian lanjutan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam organisasi pemerintahan (sektor publik), yaitu :
  - a. Indikator kerja sama dapat menjadi salah satu indikator tambahan dari indikator yang telah ada sebelumnya dari variabel kepemimpinan transformasional. Hal ini penting karena kepemimpinan dalam organisasi publik di Indonesia yang memiliki budaya kolektivisme tinggi, menuntut pemimpin mampu memotivasi setiap pegawai agar terpadu dalam kebersamaan (“gotong royong”) yang kokoh, agar setiap pegawai memiliki keakraban, saling melindungi, saling mendukung dan saling peduli secara harmonis dalam organisasi. Dengan demikian setiap pegawai yang merasa terpadu dalam kebersamaan dan dengan didasari norma dan etos kerja yang menjunjung tinggi kerja keras sesuai etika organisasi, akan menghasilkan kinerja melampaui standar yang ditetapkan.
  - b. Indikator proses dan pertanggungjawaban dapat menjadi tambahan indikator dalam variabel kinerja. Hal ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi dan taat hukum dalam penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), yang mana indikator kinerja pegawai disamping

memperhatikan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dari pekerjaan yang seharusnya diselesaikan pegawai, perlu lebih memperhatikan kesesuaian proses dengan peraturan perundangan yang berlaku dan pertanggungjawaban hasil pekerjaan pegawai.

#### 5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disajikan sebelumnya, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan kerja sama, perhatian individu, pengaruh ideal dan stimulasi intelektual terhadap pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai yang tercermin dari meningkatnya pelaksanaan pekerjaan pegawai sesuai dengan kuantitas, kualitas, waktu dan proses yang ditetapkan serta pertanggungjawaban hasil pekerjaannya.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki berpengaruh signifikan terhadap kekompakan pegawai. Hasil ini mengindikasikan kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan kerja sama, perhatian individu, pengaruh ideal dan stimulasi intelektual terhadap pegawai akan meningkatkan kekompakan pegawai yang tercermin dari meningkatnya interaksi dan keeratan hubungan antar pegawai serta meningkatnya kontribusi dan motivasi bergabung pegawai.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan kerja sama, perhatian individu, pengaruh ideal dan stimulasi intelektual terhadap pegawai akan meningkatkan keterlibatan kerja pegawai yang tercermin dari meningkatnya aktivitas partisipasi serta persepsi pegawai dalam memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang utama dan pekerjaan sebagai harga dirinya.

4. Kekompakan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mampu meningkatkan interaksi, keeratan, kontribusi dan motivasi bergabung dalam organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut yang tercermin dari meningkatnya pelaksanaan pekerjaan pegawai sesuai dengan kuantitas, kualitas, waktu dan proses yang ditetapkan serta pertanggungjawaban hasil pekerjaannya.
5. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mampu meningkatkan aktivitas partisipasinya dan meningkatkan persepsinya dalam memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang utama dan pekerjaan sebagai harga diri akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut yang tercermin dari meningkatnya pelaksanaan pekerjaan pegawai sesuai dengan kuantitas, kualitas, waktu dan proses yang ditetapkan serta pertanggungjawaban hasil pekerjaannya.

Adapun saran yang dapat dikemukakan antara lain :

1. Sejalan dengan implementasi *good governance* yang menuntut kepemimpinan dalam organisasi publik dapat melakukan perbaikan kinerja sesuai dengan standar, bahkan melampaui standar yang ditetapkan, pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan transformasional. Hal ini penting karena kepemimpinan transformasional bersifat universal dan memiliki karakteristik yang dimiliki oleh kepemimpinan kontemporer lainnya (kepemimpinan transaksional, kepemimpinan karismatik/*charismatic leadership* dan kepemimpinan visioner/*visionary leadership*, kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro dan kepemimpinan hastabrata).

2. Dalam rangka mendukung hasil studi ini dan guna memperoleh hasil studi yang lebih komprehensif guna pengembangan ilmu pengetahuan, perlu dilakukan studi lanjutan baik melalui pengembangan lokasi dan unit analisis maupun melalui pengembangan variabel dan indikator penelitian.

### **Daftar Pustaka**

- Armstrong, M and Angela Baron, 1998. *Performance Management*, London : Institut of Personnel and Development.
- Awamleh, R., 2004. The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Self-Perceived Performance of Banking Employees : The Case of Jordan, *International Business & Economics Research Journal*, Volume 3. No. 11, 29-42.
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_, 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications*, Third Edition, New York : The Free Press.
- Bass, B.M, B.J. Avolio, Dong.I. Jung Bruce J. Avolio and Y. Berson, 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology* Vol. 88, No. 2, 207–218.
- Beal, Daniel, J., R.R. Cohen, M.J. Burke and C.L. McLendon, 2003. Cohesion and Performance in Groups : A Meta Analytic Clarification of Construct Relations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 6, 989-1004.
- Bernardin, H.J. and E.A. Russel, 1993. *Human Resources Management: An Experiential Approach*, Singapore : McGraw Hill Inc.
- Burns, J. Mc.G., 1978. *Leadership*, New York : Harper & Row.
- Christiananta, B., 2009. *Konsep-Konsep Dasar Kepemimpinan*, Bahan Kuliah Program Doktor Ilmu Ekonomi Unair.
- Chughtai, Aamir Ali, 2008. Impact of Job Involment on in role job performance and Organizational Citizenship behavior,

- Institut of Behavioral and Applied Management*, 2008, 169-183.
- Cicero, Lavinia and Antonio Pierro, 2007. Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group Identification, *International Journal of Psychology*, 42 (5), 297-306.
- Coffman, Curt and G. Gonzalez Molina, 2007. *Follow This Path* (Edisi Bahasa Indonesia), Tangerang : Karisma Publishing Group.
- Daft, R.L., 2011. *Era Baru Manajemen*, Edisi 9, Buku 2, (Terjemahan), Jakarta : Salemba Empat.
- Donnelly, J., H. Gibson, James, L. and J. Ivancevich, 1994. *Fundamental of Management*, Texas : Business Publication.
- Fang, Tsu. H., 2011. *The Effect of Leadership, Work Motivation on Job Involvement : Moderate Effect of Organizational Justice*, Institut of Human Resources Management, National Sun Yat Sen University.
- Gibson, James L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr. and R. Konopaske, 2006. *Organizations Behavior, Structure, Process*, Twelfth Edition, New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Greenberg, J. And Robert A. Baron, 2003. *Behavior in Organizations*, Eight Edition, New Jersey : Pearson Education Inc.
- Griffin, R.W., 2004. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia (Jilid 2), Jakarta : Erlangga.
- Harter, J.K., F. L. Schmidt and T.L. Hayes, 2002. Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol.8, No.2, 268-279.
- Huang, C. C., 2009. Knowledge Sharing and Group Cohesiveness on Performance : An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan, *Technovation*, 29, 786-797.
- Huselid, Mark, A., 1991. Organizational Commitment, Job Involment, and Turnover : A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, 380-391.
- Ivancevich, J.M, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Terjemahan), Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Jhingan. M.L. 2008. *Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan* (terjemahan). Jakarta: PT. RajaGraindo Persada.
- Jing, Fenwick, F. and Gayle C. Avery, 2008. Missing Link in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance, *International Business & Economics Research Journal*, May, 2008, Volume 7, No. 5, 67-78.
- Jones, Gareth, R., and Jennifer M., George, 2008. *Contemporary Management*, Fifth Edition, New York : McGraw-Hill Companies Inc.
- Kanungo, R.N., 1982. Measurement of Job Involment and Work Involment, *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Limsila, K., and S.O. Ogunlana, 2008. Linking Personal Competencies with Transformational Leadership Style Evidence from the Constructional Industry in Thailand, *Journal of Construction in Developing Countries*, Vol. 13, No. 1, 27-49.
- Luthans, F., 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta : Andi.
- Makmur, 2009. *Teori Manajemen Strategik Dalam Pemerintahan dan Pembangunan*, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S., 2009. *Horison Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor : IPB Press.
- Meier, Kenneth, J. and Laurence J.O'Toole, Jr., 2011. Isopraxis Leadership : Self Efficacy, Managerial Strategy, and Organizational Performance, *Paper prepared for presentation at the 11 th Public Management Research Conference*, Syracuse NY.
- Mullen, Brian and Carolyn Copper, 1995. *The Relation Between Group Cohesiveness and Performance : An Integration*,

- Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, United States Army.
- Ouyang, Yenhui, 2009. The Mediating Effects of Job Stress an Job Involment Under Job Instability: Banking Servise Personnel of Taiwan as an Example, *Journal of Money, Investment and Banking*, 11, 16-26.
- Pastor, J.C., and M. Mayo, 2006. Transformational and Transactional Leadership : An Examination of Managerial Cognition Among Spanish Upper Echelons, *IE Working Paper*, WP 06-13.
- Riaz, Adnan and Mubarak Hussain Haider, 2010. Role of transformational and transactional leadership on job success and career satisfaction, *Business and Economic Horizons*, Volume 1, April 2010, 29-38.
- Robbins, S.P., 1994. *Teori Organisasi:Struktur, Desain & Aplikasi*,(Alih Bahasa Yusuf Udaya), Jakarta : Penerbit Arcan.
- Robbins, S.P. and T.A. Judge, 2009. *Organizational Behavior*,13Th Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sjafrizal. 2014. Perencanaan Pembangunan Dalam Era Otonomi Daerah. Jakarta :PT. RajaGraindo Persada.
- Somani, Akita and Venkat R. Krishnan, 2004. Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement On Corporate Image Building, *Management & Labor Studies* Vol. 29 No. 1, Februari 2004, 7-19.
- Sonnentag, Sabine and Michael Frese, 2002. Performance Concepts and Performance Theory, *Psychological Management of Individual Performance*, 3-25.
- Todaro. M.P. dan Stephen C. Smith. 2006. Economic Development. United Kingdom : Pearson Education Limited.
- Wang Fu-Jing, Shieh Chich-Jen and Tang Mei-Ling, 2010, Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(18), 3924-3936.
- Wibowo, 2009. *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Yukl, G., 2006. *Leadership in Organization*, Sixth Edition, New Jersey : Pearson Education, Inc