

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPII PADA BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT
KABUPATEN MALANG**

Oleh: Atty Erdiana, SE. M.Ak.¹

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transaksional dan motivasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang serta untuk mengetahui mana diantara kepemimpinan transaksional dan motivasi yang mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepemimpinan transaksional yang mempunyai pengaruh lebih dominan. Implikasi penelitian ini akan memberikan masukan pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang bersama jajarannya baik pimpinan maupun staf dalam rangka penyelesaian pekerjaan yang lebih optimal dengan kinerja yang tinggi harus terus-menerus meningkatkan kemampuan pegawainya dengan cara memberi kesempatan dan mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seperti mengikutkan pegawai dalam pelatihan-pelatihan teknis dan penjurangan kepegangatan serta menempuh pendidikan formal yang lebih tinggi.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transaksional, motivasi, dan kinerja*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Pemberlakuan Otonomi Daerah sejak awal tahun 2001, merupakan penyerahan wewenang Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri. Pemerintah Daerah dituntut untuk lebih bisa mandiri, untuk mewujudkan hal tersebut perlu dilakukan peningkatan kualitas Pegawai Negeri

¹ Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Sipil yang dapat dilakukan melalui kepemimpinan dan motivasi pegawai untuk diarahkan guna pencapaian tujuan organisasi (Gomes dalam Musanef, 1992). Seorang pemimpin dalam organisasi pemerintahan mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang beragam, guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Salah satu tantangan berat yang sering dihadapi oleh seorang pemimpin organisasi adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para pegawainya agar senantiasa mau mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi, yang dapat dilakukan dengan mengetahui apa yang menjadi motivasi para pegawai atau bawahannya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dibutuhkan suatu kebijakan pemimpin dalam usahanya untuk menggerakkan, mengajak dan mengarahkan pegawai tersebut agar mau bekerja lebih berprestasi sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan didukung oleh pengetahuan seorang pemimpin organisasi tentang hakekat motivasi serta faktor-faktor yang menimbulkan motivasi kerja bawahannya sehingga kinerjanya meningkat.

Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang mempunyai peran yang sangat penting dalam era otonomi daerah sekarang ini, yaitu mewujudkan masyarakat mandiri dan aparatur pemerintah desa yang profesional, berwawasan luas dan demokratis, dimana untuk mewujudkan hal tersebut perlu meningkatkan kinerja yang optimal di tunjang oleh Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan profesional dibidangnya serta dukungan dari pemimpin.

2. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji apakah variabel kepemimpinan transaksional dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang.
2. Untuk menguji manakah dari variabel kepemimpinan transaksional dan motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang.

TELAAH PUSTAKA

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran penting bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 1998), menurutnya ada empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mempelajari kepemimpinan, yaitu: **Pendekatan Kuasa-Pengaruh (*Power Influence Approach*)** yang menganggap bahwa kekuasaan sangat penting bukan hanya untuk mempengaruhi bawahan tetapi juga untuk mempengaruhi rekan kerja, atasan dan orang-orang diluar organisasi, **Pendekatan Sifat atau Ciri (*Trait Approach*)** yang mengatakan bahwa seorang pemimpin mempunyai empat ciri pokok yaitu intelegensia yang berada diatas rata-rata bawahannya tetapi tidak terlalu tinggi, kedewasaan dan wawasan yang luas, motivasi dan keinginan berprestasi yang tinggi serta hubungan antar manusia yang baik. Davis (1972) dalam Naomi (1995), sedangkan Boyatziz (1982) dalam Naomi (1995) mengemukakan sifat-sifat utama dari pemimpin yang efektif yaitu : perhatian pada pengaruh, proaktif, bertahan, percaya diri, kemampuan

konseptual yang tinggi, diagnosa penggunaan konsep, mempergunakan kekuatan sosial dan mengatur proses dalam kelompok, **Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)** berdasarkan penelitian Universitas Iowa yang dilakukan oleh Ronald Lippit dan Ralph K. White dibawah pimpinan Kurt Lewin ada tiga gaya kepemimpinan yaitu: Otokratik, gaya kepemimpinan yang sangat tegas dan tidak mengenal adanya partisipasi dari bawahan, Demokratik, gaya kepemimpinan yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan dan *Laissez Faire*, gaya kepemimpinan yang membiarkan bawahan bertindak menurut kehendaknya, sedangkan **Pendekatan Situasional (*Contingency Approach*)** dari House dan Mitchell (1974) dalam Naomi (1995) ada empat gaya kepemimpinan dalam teori kepemimpinan tapak tujuan (*path-goal*) yang dikembangkan untuk menjelaskan perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan dan performansi bawahan, yaitu suportif, direktif, partisipatif, dan orientasi pada prestasi.

2. Kepemimpinan Transaksional

Konsep kepemimpinan transaksional dicetuskan oleh beberapa orang ahli terkemuka di bidang kepemimpinan, antara lain Bass (1985). Konsep ini muncul karena ada gejala bahwa praktek-praktek kepemimpinan terdahulu hanya mampu menciptakan perubahan-perubahan yang kurang mendasar seperti : menetapkan sasaran/tujuan yang baru, merubah suatu tindakan yang kurang disukai menjadi tindakan yang lain, dengan kata lain praktek kepemimpinan yang didasarkan kepada teori-teori terdahulu ini tidak mampu menciptakan suatu perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan sekarang ini, seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai, dan motivasi/kebutuhan. Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara

pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya.

Pada dasarnya kepemimpinan transaksional lebih mengacu pada dua, faktor utama yang menjadi ciri kepemimpinan transaksional, yaitu :

- a. **Imbalan Kontijen (*Contingent Reward*)**, yaitu pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan bawahan. Hal itu merupakan bentuk pertukaran yang aktif antara pimpinan dan bawahan, artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pimpinan dan bawahan.
- b. **Manajemen Melalui Eksepsi (*Management - by - exception*)**, adalah merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif adalah pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya. Pengawasan tersebut dilakukan agar bawahannya memiliki kinerja yang baik dan untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik serta koreksi akan dilakukan oleh pemimpin setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai baru menentukan adanya permasalahan.

Burns (1978) memandang teori mengenai Tingkatan Kebutuhan/Motivasi dari Maslow merupakan fondamen dari konsep Kepemimpinan Transaksional ini. Dalam teori Maslow dikatakan bahwa seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terlebih dahulu sebelum dia berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, namun Maslow juga tidak memandang teori tingkatan kebutuhan ini sebagai suatu hal yang terpisah, di mana seseorang harus mutlak memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih rendah terlebih dahulu. Kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dapat saja muncul lebih dahulu sebelum kebutuhan pada

tingkat yang lebih rendah terpenuhi sepenuhnya. Menurut Burns (1978) pemimpin transaksional berusaha memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan. Pada pola ini kebutuhan bawahan dapat dipenuhi jika kinerja mereka dapat memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan mereka.

3. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi ditafsirkan secara berbeda-beda oleh para ahli sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing, namun pada hakekatnya terdapat persamaan prinsip. Koontz (1989) menyatakan bahwa Motivasi adalah sebagai suatu reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan.

Festinger (1957) dalam Puspita (2001) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa kuatir, jika kinerja mereka dibawah tingkat pengaharapannya (rendah). Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekuatiran tersebut mereka secara suka rela mencoba memperbaiki kinerja mereka. Sebaliknya pegawai yang memiliki motivasi kurang baik (rendah) keinginan untuk memperbaiki kesalahan relatif rendah.

Teori motivasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi kebutuhan Maslow dimana inti teori Maslow ini adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Kelima jenjang kebutuhan menurut konsep Maslow tersebut dari yang terendah sampai yang tertinggi adalah sebagai berikut : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan

keamanan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan / prestasi, kebutuhan aktualisasi diri.

Maslow menyatakan, bahwa seseorang berperilaku karena didorong oleh adanya keinginan untuk memperoleh pemenuhan dalam bermacam-macam kebutuhan. Berbagai kebutuhan yang diinginkan oleh seseorang berjenjang, artinya apabila kebutuhan pada jenjang pertama telah dapat dipenuhi, maka kebutuhan jenjang kedua akan menonjol, apabila kebutuhan pada jenjang kedua telah dapat dipenuhi, maka kebutuhan jenjang ketiga akan menonjol, demikian seterusnya. Apabila kelima jenjang kebutuhan telah dapat dipenuhi, orang yang bersangkutan akan merasakan keberhasilan dan kebahagiaan (Sutarto, 1986).

4. Pengertian Kinerja

Musanef (1992) menjelaskan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil yang baik atau menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan Hasibuan (1991) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Dari pengertian dapat dikatakan bahwa ada tiga unsur utama kinerja, yaitu : hasil - hasil yang lebih baik, kesatuan waktu dan ukuran tertentu. Dengan demikian konsep Kinerja sebagaimana diungkapkan oleh Kustartini (1977) dalam Urip (1998) lebih merupakan kesanggupan dari pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat sasaran. Pengukuran kinerja menurut Dharma (1995) hendaknya mempertimbangkan : kuantitas yaitu jumlah yang harus dihasilkan, kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan, waktu yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan. Sedangkan Lopez (1992) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja meliputi : kuantitas kerja, kualitas

kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja, daerah organisasi kerja. Berdasarkan pokok- pokok penilaian variabel kinerja tersebut, indikator-indikator yang digunakan sebagai pengukur variabel kinerja dalam penelitian ini adalah meliputi : Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, kualitas dan kuantitas kerja, tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan, tingkat ketrampilan dalam melaksanakan tugas dan tingkat pengalaman dalam bidang tugas.

5. Hipotesa

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesa yang di ajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan transaksional dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang.
2. Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kab. Malang.

METODA PENELITIAN

1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang sebanyak 45 orang. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data dari semua Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang.

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Kepemimpinan Transaksional (X1), merupakan variabel bebas (*independent*). Kepemimpinan Transaksional dalam penelitian ini diartikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahannya. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1990) dalam Utomo (2001) yang terdiri dari 20 item. Teknik pengukurannya menggunakan skala Likert 5 poin (1 = tidak pernah, 2 = sangat jarang, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, 5 = hampir selalu).

Motivasi (X2), merupakan variabel bebas (*independent*). Motivasi dalam penelitian ini diartikan sebagai reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Lawler dkk. (1977) dalam Puspita (2001) yang terdiri dari 11 item. Teknik pengukurannya menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak penting, 2 = tidak penting, 3 = netral, 4 = penting, 5 = sangat penting).

Kinerja (Y), diasumsikan sebagai variabel terikat (*dependent*). Dalam penelitian ini kinerja diartikan sebagai hasil yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991) dalam Wulani (2001) yang terdiri dari 7 item. Teknik pengukurannya menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju).

3. Uji Validitas

Cara mengukur validitas dalam penelitian ini menggunakan metoda korelasi *product moment Pearson*. Jika hasil korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menunjukkan hasil yang signifikan (signifikansi $< 0,05$ dan korelasi $> 0,4$) maka item pertanyaan tersebut valid (Singarimbun,1995). Hasil

uji validitas dari penelitian ini pada tingkat signifikansi 0,01 menunjukkan bahwa korelasi *product moment* untuk variabel kepemimpinan transaksional sebesar 0,40 – 0,75, motivasi sebesar 0,49 – 0,67 dan untuk kinerja sebesar 0,46 – 0,69.

4. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas menggunakan koefisien *cronbach alpha*. Jika koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,7 atau lebih maka instrumen itu dapat diterima (Sekaran, 1992). Selain itu menurut Hair, et al. (1995), *corrected item total correlation* minimal sebesar 0,3 supaya item tersebut bisa digunakan dalam pengolahan data. Hasil uji reliabilitas penelitian ini sesuai dengan ketentuan tersebut.

5. Teknik pengujian hipotesa

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk menguji hipotesa adalah Regresi berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan program *SPSS for Windows Versi 11.5*, dengan rumus :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

keterangan:

Y = kinerja pegawai negeri sipil

b₀ = konstanta

b₁, b₂ = koefisien regresi dari X₁, X₂

X₁ = kepemimpinan transaksional

X₂ = motivasi

e = faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (Atty Erdiana)

Uji-F, yaitu menguji pengaruh variabel X1, X2 secara simultan terhadap variabel Y, dengan cara membandingkan *probability value*-nya dengan alpha 5%.

Koefisien regresi *standardize*, untuk mengetahui, manakah diantara variabel X1 dan X2 yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat diketahui dengan melihat nilai koefisien regresi *standardize* dari variabel tersebut. Variabel yang mempunyai nilai terbesar berarti variabel tersebut mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian Hipotesa Pertama

Hasil pengujian hipotesa pertama disajikan pada tabel 1 dibawah ini: Dari Tabel 1 menunjukkan uji Anova didapat F hitung sebesar 107,986 dengan signifikansi 0,000 yang nilainya jauh lebih kecil dari tingkat probabilitas 0,05 (5 %) maka variabel X1 (kepemimpinan transaksional) dan X2 (motivasi) secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja Pegawai).

Tabel 1

Hasil Uji F (ANOVA)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	819,592	2	409,796	107,986	,000(a)
	Residual	159,386	42	3,795		
	Total	978,978	44			

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variabel: Y

Sumber : Hasil Cetak Analisis Regresi di olah

Hal ini dapat disimpulkan bahwa **Hipotesa 1 diterima** yaitu Kepemimpinan dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang.

2. Pengujian Hipotesa Kedua

Hasil pengujian hipotesa kedua disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)		1,938		-,376	,709			
	X1		,110	,586	4,458	,000	,899	,557	,278
	X2	,248	,092	,355	2,702	,010	,872	,385	,168

Sumber : Hasil Cetak Analisis Regresi di olah

Dari Tabel 2 dapat ditunjukkan Persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,729 + 0,492 X1 + 0,248 X2$$

Untuk mengetahui variabel bebas (X1, X2) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat (Y), dapat diketahui pada nilai koefisien regresi *standardize* dengan hasil sebagai berikut :

Variabel X1 dengan nilai koefisien regresi *standardize* 0,586 tingkat signifikan sebesar 0,000. Variabel X2 dengan nilai koefisien regresi *standardize* 0,355 tingkat signifikan sebesar 0,010.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa **Hipotesa 2** yaitu Kepemimpinan Transaksional (X1) mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (Y) pada Badan Pemberdayaan

Masyarakat Kabupaten Malang dapat dibuktikan kebenarannya karena variabel X1 mempunyai koefisien regresi *standardize* tertinggi (0,586).

Berdasarkan jawaban responden, Kepemimpinan Transaksional pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang sudah diterapkan cukup baik, antara lain dapat dilihat dari frekuensi kunjungan pimpinan kerumah pegawai yang cukup sering serta menghadiri undangan dan rapat dinas, dimana pegawai memperoleh kesempatan untuk bertatap muka dalam rapat formal atau informal dan dapat memperoleh bimbingan dalam melaksanakan pekerjaan serta selalu tanggap mengenai persoalan-persoalan yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sehingga hubungan pejabat struktural dan staf secara dinas maupun pribadi sudah terjalin dengan baik. Mengenai dukungan moril dalam pelaksanaan pekerjaan selalu dilakukan pimpinan dengan memberi kesempatan dan mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seperti mengikutkan pegawai dalam pelatihan-pelatihan teknis dan penjurangan kepangkatan serta menempuh pendidikan formal yang lebih tinggi. Pada masalah hukuman menyangkut ketegasannya melaksanakan hukuman bagi yang bersalah sangat tegas dan kesesuaian hukuman dianggap responden sangat sesuai. Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang paling dominan dan signifikan terhadap kinerja Pegawai, hal ini berarti sesuai dengan pendapat Naomi, 1995 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional yang baik mampu menciptakan perubahan yang mendasar seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai, dan motivasi/kebutuhan. Perubahan mendasar ini diperlukan karena dapat menghasilkan kinerja bawahan yang luar biasa, yang dihasilkan karena adanya komitmen kerja yang sungguh-sungguh yang merupakan manifestasi dari tingkat kebutuhan/motivasi mereka yang semakin meningkat. Sedangkan

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (Atty Erdiana)

menurut Burn (1978) kepemimpinan yang baik berusaha memotivasi bawahan untuk bekerja demi mencapai tujuan organisasi, dan untuk memuaskan kebutuhan/motif mereka pada tingkat yang lebih tinggi yang mengakibatkan kinerja pegawai menjadi lebih tinggi.

SIMPULAN

Hasil pengujian hipotesa 1 dan 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang paling dominan dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang. Oleh karena itu jika Badan / Dinas / Kantor di Kabupaten Malang menginginkan Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kinerja tinggi dalam menyelesaikan tugasnya, maka pemimpin perlu meningkatkan kepemimpinan transaksional dan motivasi dengan cara memberi kesempatan dan mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seperti mengikutkan pegawai dalam pelatihan-pelatihan teknis dan penjenjangan kepangkatan serta menempuh pendidikan formal yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio B.J. 1990. *The Implications of Transactional and Transformational Leaders for Individual, Team, and Organizational Development*. Research in Organizational Change and Development, Volume 4, JAI Press Inc.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (Atty Erdiana)

- Hair, J.F., Anderson R.E., Tatham, R.L. dan Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis*, Fourt Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta:BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnel. 1989. *Principles of Management*. Second Edition. New york: McGraw Hill Book Company Inc.
- Lopez, E. 1992. A test of the self –consistency theory of the job performance job satisfaction relationship. *Academy of Management Journal*. P: 335 – 348.
- Musanef. 1992. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Naomi, Prima. 1995. Perilaku pemimpin transaksional dan transformasional yang diharapkan dan yang sekarang dilaksanakan pada manajemen tingkat atas, menengah dan bawah (studi kasus pada pt. semen gresik dan pt. hartono istana electrics). *Tesis*. Program Pasca Sarjana Teknik Manajemen Industri, Bandung: Institut Teknologi Bandung (tidak dipublikasikan).
- Puspita, Dyah A. 2001. Motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. *Tesis*. Program Pasca sarjana Studi Manajemen. Malang: Universitas Brawijaya Malang (tidak dipublikasikan).
- Rasul, Sjahrudin. dkk. 2000. *Pengukuran Kinerja (Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah)*. Edisi I. Jakarta: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko. 1986. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Jakarta: Komputindo.
- Sekaran, U., 1992, *Research Metode for Business*, Second Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (Atty Erdiana)

- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka.
- Singarimbun, M., 1995, *Metode Penelitian Survei*, Edisi kedua, Jakarta: LP3ES.
- Sutarto, 1986. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Umar, H., 1997. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Urip. 1998. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap prestasi kerja pegawai negeri sipil di jajaran dinas pendidikan dan kebudayaan daerah kabupaten tingkat II tulungagung. *Tesis*. Program Pasca Sarjana. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Utomo, Kabul W. 2001. Kecenderungan kepemimpinan transaksional dan transformasional dan hubungannya dengan organizational citizenship behavior, komitmen dan kepuasan kerja (Studi pada Kantor Pemerintah daerah Tingkat II Kabupaten Kebumen Propinsi Jawa Tengah). *Tesis*. Program Pasca Sarjana. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada (tidak dipublikasikan).
- Wulani, Fenika. 2001. Politik dan dukungan organisasional sebagai prediktor sikap kerja, kinerja dan perilaku citizenship organisasional. *Tesis*, Program Pasca Sarjana. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta (tidak dipublikasikan).
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organizations*. 4 th Ed. New York: Prince Hall, Upper Saddle River.