

**Pengaruh Model Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum  
Sekertariat Daerah Kota Kupang Dengan Kepuasan Kerja  
Sebagai Variabel Intervening**

**Yemima Otemusu, Fitriningsih Amalo, Sulaiman Amin  
Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Kupang, Kupang, Indoensia  
e-mail : [fitriningsihamalo@gmail.com](mailto:fitriningsihamalo@gmail.com)**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Bagian Umum sebanyak 95 orang. Jumlah sampel sebanyak 76 orang pegawai, ditentukan berdasarkan tabel Isac dan Michael pada tingkat kesalahan 5%. Teknik penarikan sampel menggunakan acak sederhana. Data dikumpulkan dengan instrument utama kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Secara langsung model kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) Secara tidak langsung model kepemimpinan transaksional dan model kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kepuasan, kinerja, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional.

**Abstract**

*This study aims to determine the effect of leadership models on employee performance, both directly and indirectly, with job satisfaction as an intervening variable. The study population was all employees of the General Section as many as 95 people. The number of samples is 76 employees, determined based on the table of Isac and Michael at an error level of 5%. The sampling technique uses simple random. Data were collected using the main instrument questionnaire. Data analysis techniques using Path Analysis. The results showed that (1) the transactional leadership model has no significant effect on employee performance, while the transformational leadership model has a significant effect on employee performance; (2) Transactional leadership models and transformational leadership models do not have a significant effect on employee performance with job satisfaction as an intervening variable.*

*Keywords: Satisfaction, performance, transactional leadership, transformational leadership*

**Pendahuluan**

Perhatian pemerintah dan masyarakat terhadap kinerja sektor publik di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir dirasakan semakin tinggi. Masyarakat semakin berani mengkritisi kinerja sektor publik, di sisi lain

pemerintah juga semakin terbuka dan menyadari pentingnya inovasi birokrasi dalam pengelolaan organisasi publik. Dalam rangka perbaikan kinerja sektor public, berbagai upaya telah dilakukan baik dari aspek regulasi, sarana prasarana,

kelembagaan, maupun sumber daya manusia (Mahmudi, 2007).

Dari aspek sumber daya manusia, perbaikan yang menonjol antara lain semakin maraknya budaya uji kepatutan dan kelayakan (*fit & proper test*), kontrak kinerja bagi calon manajer publik yang akan menduduki jabatan tertentu, perbaikan system penerimaan pegawai negeri sipil, peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai, dan lain-lain.

Namun demikian, sampai saat ini, kinerja sumber daya manusia sektor publik belum benar-benar terwujud seperti yang diharapkan. Mereka masih bertele-tele dalam memberikan pelayanan, adanya pungutan-pungutan tambahan, lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, dan lain-lain adalah beberapa indikasi yang tidak dapat dipungkiri (Mahmudi, 2007). Gambaran kinerja sumber daya manusia sektor publik tersebut, ada juga pada Aparatur Sipil Negara yang bekerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah (Setda) Kota Kupang.

Salah satu penyebabnya adalah factor gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi birokrasi cenderung transaksional (Sumardjo dan Doni, 2018). Gaya kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan pegawai, bahkan feodal. Perilaku pemimpin seperti seorang pangeran, yang menuntut loyalitas total dari anak-buahnya, mengembangkan sistem nepotisme (KKN), dan berorientasi pada politik kekuasaan. Gaya kepemimpinan ini, telah melahirkan kinerja Aparat Sipil Negara yang buruk (Anwaruddin, 2006). Saat ini, dengan tuntutan perbaikan dan peningkatan kinerja dalam sektor publik, model kepemimpinan tersebut tidak bisa dipertahankan. Ini berarti, mereka (para pemimpin birokrasi) harus

merubah pola kepemimpinan tradisional dengan lebih menonjolkan model kepemimpinan transformasional. Suatu model kepemimpinan yang mampu mendorong semangat, merubah nilai, dan memperhatikan kebutuhan pegawai melalui kewenangan dan pengaruh yang dimilikinya, untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi (Anwaruddin, 2006).

Dari paparan tersebut, patut diduga bahwa kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang yang masih terkategori belum menggembirakan itu disebabkan oleh model kepemimpinan. Tetapi juga karena kontribusi faktor lain yaitu kepuasan kerja. Atau bisa juga faktor kepemimpinan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja yang kemudian berujung pada rendahnya kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Paracha, dkk (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, walaupun kepemimpin transaksional lebih signifikan dari transformasional. Selain itu juga ditemukan bahwa tidak ada peran mediasi dari kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja. Tetapi kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

### **Kajian Teori**

Kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang secara umum digunakan dalam ilmu perilaku. Pelopor kepemimpinan transaksional adalah Burns yang menjelaskan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Fokus utama pemimpin transaksional adalah menjelaskan peran bawahan agar pemimpin mengetahui apa yang dibutuhkan pegawai dalam

mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Coulter (2007) mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah pemimpin membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas.

Bass dan Stogdills dan Avolio dalam Robbins dan Coulter (2007) mengemukakan atribut kepemimpinan transaksional dalam dua cara : pertama, *contingent rewards* dan yang lain *management by exception*. Hellriegel dan Slocum (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional berdasarkan pada tiga komponen utama : *contingent rewards*, *active management by exception*, *passive management by exception*. Pada *contingent rewards* pemimpin transaksional menyediakan *reward* untuk menukar pencapaian target dan target ini ditetapkan atas dasar jangka pendek dan dapat diukur. Pada *active management by exception* pemimpin memonitor kinerja bawahan dan mengeliminasi penyimpangan bawahan dari tujuan. Pada *passive management by exception* pemimpin transaksional menghubungkan persoalan pegawai apabila bawahan memberikan kinerja yang tidak dapat diterima. Kepemimpinan transaksional adalah sebuah model kepemimpinan yang merubah interaksi antar pengikut pada *rewards* dan peningkatan produktivitas. Secara singkat bahwa kepemimpinan transaksional menyediakan *benefit* untuk pencapaian tujuan sedangkan hukuman bila tidak mencapai target (Hellriegel dan Slocum, 2006).

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Coulter (2007) adalah kepemimpinan yang memberi inspirasi pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mempunyai dampak yang dalam dan laur biasa pada

pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional mengemukakan kekuasaan pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai lebih dari yang direncanakan oleh bawahan (Krishnan, 2004).

Lebih lanjut Robbins dan Coulter (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dipandang sebagai lawan dari pendekatan penyelesaian pekerjaan oleh orang lain. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat usaha dan kinerja karyawan yang jauh melampaui apa yang akan dihasilkan oleh pendekatan transaksional sendiri. Selain itu kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar karsima karena pemimpin transformasional berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya tidak hanya pandangan yang mapan, tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin. Bass dan Riggio (2006), Baldoni (2005) dan peneliti lain setuju bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat elemen mencakup *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intelektual stimulation*, dan *individualized consideration* yang saling berinteraksi untuk mempengaruhi terjadinya perubahan dari bawah.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja pegawai (Robbins dan Coulter 2007). Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi, dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Demikian juga sebaliknya kinerja pegawai yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja akan berhubungan dengan keterikatan pegawai pada organisasinya. Jika kepuasan kerja tidak

terjaga besar kemungkinan berakibat pada tingginya keluar masuk (*turn over*) pegawai organisasi, rendahnya produktivitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan, dan rendahnya komitmen pada organisasi (Robbins dan Coulter, 2007)

Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Pandangan senada dikemukakan oleh Gibson, dkk (2003) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pegawai tentang pekerjaan mereka, seperti pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk maju dalam organisasi dan pengawasan rekan kerja. Hal tersebut merupakan persepsi mereka terhadap pekerjaan.

Sinambela, dkk (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Rivai, Basri (2005) menegaskan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Demikian pentingnya kinerja pegawai, maka berbagai cara ditempuh oleh setiap organisasi untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Menurut Tyson dan Jackson (2010) meningkatkan kinerja merupakan konsep sederhana tetapi penting. Konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah

tim akan meningkat dengan cepat dan terus-menerus dengan cara meninjau keberhasilan dan kegagalannya. Lebih lanjut dikatakan ada 4 tahap dalam upaya meningkatkan kinerja. *Pertama*, memulai tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi factor-factor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangai keberhasilan. *Kedua*, dari factor-factor keberhasilan dan kegagalan pilihlah yang praktis dan buang yang tidak mempunyai nilai. Ketiga, kelompok kemudian harus menyetujui bagaimana membuat factor-factor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain. *Keempat*, analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok, tetapi juga pada tingkat individu.

Kajian tentang kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja sudah dilakukan oleh sejumlah pihak. Paracha, dkk (2012) dalam kajiannya tentang *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan* menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kinerja pegawai. Kepemimpinan transaksional lebih signifikan dari transformasional. Tidak ada peran mediasi dari kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja. Tetapi kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Voon, dkk, (2011) dalam studinya tentang *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia* menemukan bahwa Kepemimpinan transaksional dan transformasional mempunyai hubungan langsung dengan kepuasan kerja. Gaya

kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan lebih kuat dengan kepuasan kerja.

## Metode

### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk tipe penelitian kausal yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel model kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

### Jenis dan Sumber Data

Data penelitian ini terdiri dari data kuantitatif dan kualitatif. Data-data tersebut dapat berbentuk data sekunder dan primer. Data sekunder adalah data yang sudah disiapkan oleh pihak lain baik organisasi atau perorangan, sedangkan peneliti tinggal mengambilnya dengan cara menduplikasi, seperti dokumen profil Bagian Umum Sekretaris Daerah Kota Kupang, laporan penelitian dan lain-lain. Data primer yakni data yang diambil langsung oleh peneliti pada tangan pertama (responden) melalui kuesioner seperti data model kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang yang berjumlah 95 orang. Jumlah sampel sebanyak 76 orang, ditetapkan berdasarkan Tabel Sampel Isaac dan Michael (dalam Riadi, 2016) dengan tingkat kesalahan 5%. Cara penarikan sampel menggunakan teknik acak sederhana, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel.

### Metode Analisis Data

Data penelitian di analisis dengan *path analysis*.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Variabel kepemimpinan transaksional dievaluasi melalui tiga indikator masing-masing imbalan kerja, kontrol aktif dan kontrol pasif dengan 10 item pernyataan. Nilai *mean* variabel berada pada kategori sedang. Hal memberikan makna bahwa pemimpin Bagian Umum dipersepsikan oleh para responden kadang-kadang menggunakan model kepemimpinan transaksional.

Variabel kepemimpinan transformasional dievaluasi melalui empat indikator masing-masing pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individu dengan 12 item pernyataan. Nilai *mean* variabel ini berada pada kategori sedang. Ini mengisyaratkan pemimpin Bagian Umum dipersepsikan oleh para responden kadang-kadang menerapkan model kepemimpinan transformasional.

Dari papara tersebut terlihat bahwa kedua model kepemimpinan ini diterapkan pada kategori sedang. Hal ini memberikan makna bahwa kedua model kepemimpinan ini diterapkan oleh pemimpin di Bagian Umum secara bergantian. Kadang ia menggunakan model kepemimpinan transaksional tetapi kadang juga menggunakan model kepemimpinan transformasional. Namun temuan yang menarik adalah bahwa kedua model kepemimpinan ini memiliki besaran nilai rata-rata yang berbeda. Kepemimpinan transaksional mempunyai nilai rata-rata 3,39 lebih kecil dari nilai rata-rata kepemimpinan transformasional sebesar 3,57. Ini berarti bahwa model kepemimpinan yang lebih menonjol dirasakan oleh para pegawai pada Bagian Umum Setda Kota Kupang adalah model kepemimpinan transformasional daripada model kepemimpinan transaksional

meskipun keduanya diterapkan secara bergantian oleh pemimpin Bagian Umum. Variabel kepuasan kerja dievaluasi dengan menggunakan empat indicator masing-masing pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan dan rekan kerja dengan 12 item pernyataan. Nilai mean kepuasan kerja berada pada kategori sedang, yang berarti bawa kepuasan kerja pegawai pada Bagian Umum Setda Kota Kupang berada pada klasifikasi sedang, artinya tidak rendah, tetapi juga tidak tinggi

Kinerja pegawai dievaluasi melalui 10 indikator masing-masing: kauntitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, keterampilan tentang pekerjaan, kerja sama, dan inisiatif. dengan 18 item pernyataan. Nilai mean variabel kinerja berada pada kategori sedang. Ini berarti bahwa Kinerja Pegawai pada Bagian Umum Setda Kota Kupang cukup baik.

Hasil penghitungan koefisien pengaruh antar variabel dapat diringkas pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Perhitungan Koefisien Pengaruh Antar Variabel**

Jenis Pengaruh	Koefisien/ Perhitungan	Sig.	Cut Off	Ket.
Pengaruh Langsung (Direct Effect)				
- Pengaruh Kep. Transaksional terhadap Kinerja X1 → Y = (p1)	.018	.920	0.05	Tdk Sig
- Pengaruh Kep. Transformasional terhadap Kinerja X2 → Y = (p2)	.576	.004	0.05	Sig
- Pengaruh Kep. Transaksional terhadap Kepuasan X1 → Z = (p3)	.043	.661	0.05	Tdk Sig
- Pengaruh Kep. Transformasional terhadap Kepuasan X2 → Z = (p4)	.254	.013	0.05	Sig
- Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Z → Y2 = (p5)	.076	.728	0.05	Tdk Sig
Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect):				
- Pengaruh Kep. Transaksional terhadap Kinerja melalui Kepuasan X1 → Z → Y = (p3 x p5)	(0.043 x 0.076) = 0.003			
- Pengaruh Kep. Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan X2 → Z → Y = (p4 x p5)	(0.254 x 0.076) = 0.019			
t hitung (p3 x p5) =	0.00857		1,96	Tdk Sig
t hitung (p4 x p5) =	0.04403		1,96	Tdk Sig
Pengaruh Total (Total Effect):				
p1 + (p3 x p5)	0.018+ 0.003 = 0.021			
p2 + (p4 x p5)	0.576+ 0.019 = 0.595			

Sumber : Olahan Penulis (2020)

Berdasarkan tabel 1 dapat dilakukan pembuktian hipotesis sebagai berikut:

H1 : Diduga, model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti (ditolak)

H2 : Diduga model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti (diterima)

H3 : Diduga, model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terbukti (ditolak)

H4 : Diduga model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai terbukti (diterima)

H5 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak terbukti (ditolak)

H6 : Diduga model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, ditolak (tidak terbukti)

H7 : Diduga model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, tidak terbukti (ditolak).

## **Pembahasan**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dipersepsikan oleh responden berada pada klasifikasi sedang, yang berarti bahwa pemimpin pada Bagian Umum Setda Kota Kupang kadang menerapkan kepemimpinan transaksional, tetapi kadang juga menerapkan kepemimpinan transformasional. Hanya saja terdapat perbedaan dalam nilai rata-rata. Kepemimpinan transformasional mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi yaitu

3,57 dibandingkan nilai rata-rata kepemimpinan transaksional yaitu 3,39. Ini berarti bahwa model kepemimpinan yang lebih menonjol dirasakan oleh para pegawai pada Bagian Umum Setda Kota Kupang adalah model kepemimpinan transformasional daripada model kepemimpinan transaksional meskipun keduanya diterapkan secara bergantian oleh pemimpin Bagian Umum.

Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel terikat pada Bagian Umum sama-sama berada pada klasifikasi sedang dengan nilai rata-rata masing-masing 3,70 dan 3,90. Ini berarti bahwa kepuasan kerja dan kinerja pegawai tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi, meskipun nilai rata-rata kinerja sedikit lebih tinggi dari kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang dirumuskan hanya dua hipotesis yang terbukti. Dua hipotesis yang terbukti itu adalah : (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sering atau semakin menonjol model kepemimpinan transformasional diterapkan maka kepuasan kerja dan kinerja semakin tinggi. Demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Paracha, dkk (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kinerja pegawai. Selain hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi hasil penelitian dari Voon, dkk, (2011) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan langsung dengan kepuasan kerja. Gaya

kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan lebih kuat dengan kepuasan kerja. Sedangkan hipotesis yang tidak terbukti terdiri dari lima hipotesis masing-masing (1) H1 : model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) H3 : model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) H5 : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) H6 : Diduga model kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening; dan H7 : Diduga model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan Paracha, dkk (2012), Voon, dkk, (2011), Riaz dan Haider (2010) dan Trottier, dkk (2008)

### **Simpulan dan Rekomendasi**

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa secara langsung model kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara langsung model kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan model kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara tidak langsung model kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka model kepemimpinan yang perlu lebih ditonjolkan dalam menjalankan kepemimpinan di Bagian Umum Setda Kota

Kupang adalah model kepemimpinan transformasional. Motivasi pegawai perlu ditingkatkan terutama pada indikator-indikator yang diprsepsikan masih sedang, agar ke depan peningkatan motivasi dapat diwujudkan. Demikian juga dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Level penelitian masih terbatas, sehingga ke depan perlu diperluas pada lingkup yang lebih luas sehingga kita bisa memperoleh hubungan antar variabel dalam gambaran yang lebih holistik. Variabel intervening masih terbatas pada satu variabel saja, sehingga ke depan perlu ditambahkan jenis variabel intervening yang lain, agar keberagaman hubungan antar variabel dapat diketahui dengan lebih baik. Meskipun kuesioner merupakan instrument utama dalam setiap penelitian bidang manajemen, tetapi kemungkinan bias selalu ada dalam penilaian responden, karena itu ke depan pengumpulan data perlu dilengkapi dengan metode lain.

### **Referensi**

- Anwaruddin Awang, 2006, Transformasi Kepemimpinan Birokrasi, <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/>, diakses, 21 Januari 2020.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006, Transformational Leadership (2ed) Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Baldoni, J., 2005, Great Motivation Secret of Great Leaders. McGraw Hill Professional
- Greenberg, J. and Baron, R., 2003, Behavior in Organizations, 7th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.



- Helriegel, D. & Slocum, J., 2006, Organizational Behavior (11th Ed) Mason OH South Western.
- Krishman, V. R., 2004, Impact of transformational leadership on followers' influence strategies, Leadership and Organization Development Journal, 25 (1), 58-72.
- Mahmudi, 2007, Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Paracha, M. Umer dkk, 2012, Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan, Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 4 Version 1.0 March.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fauzi Mohd, Basri, 2005, Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. dan Mary Coulter, 2007, Manajemen, Edisi Kedelapan Jilid 2, Index, Jakarta.
- Riadi, Edi, 2016, Statistika Penelitian, Penerbit Andi, Jakarta.
- Riaz Adnan, Mubarak Hussain Haider, 2010, Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, BEH - Business and Economic Horizons, Volume 1, Issue 1 April 2010 pp. 29-38, ISSN: 1804-1205
- Sumardjo Mahendro dan Doni Joni Priansa, 2018, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Alfabeta Bandung.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk, 2011, Reformasi Pelayanan Publik, Bumi Aksara, Jakarta
- Trottier Tracey, dkk., 2008. Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations, Essay on Leadership in Organization, Public Administration Review, March/April 2008.
- Tyson, Shaun dan Jackson Tony, 2010, Essential Of Human Resources Management, USA Burlington, Butterwoerth-Heinenman Is Imprint of Elsevier.
- Voon, M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob, 2011, The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32.