**ABSTRAK**

Permasalahan pokok pada penelitian ini adalah kinerja pegawai Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat dirasakan sangat kurang. Masalah tersebut disebabkan karena belum dijalankannya kepemimpinan transformasional secara optimal.

 Pendekatan dalam penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis yang menggambarkan fenomena sosial dengan meneliti pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Penelitian ini menggunakan teknik analisis kuantitatif melalui analisis jalur yang dimaksudkan untuk mengetahui kuatnya pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, baik secara simultan maupun secara parsial.

 Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat. Pengaruh secara simultan (keseluruhan) dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 82%. Besar nilai tersebut bersifat cukup kuat. Sedangkan pengaruh lain yang tidak diteliti atau epsilon mempengaruhi Kinerja pegawai sebesar 17,2%. Secara parsial, Kepemimpinan Transformasional teruji dalam mempengaruhi Kinerja pegawai yaitu meliputi aspek pengaruh ideal sebesar 6,5 %, aspek motivasi yang inspirasional sebesar 21 %, aspek simulasi intelektual sebesar 27,4 %, aspek pertimbangan individual 27,9 % dan variabel lainnya 17,2 %.

 Kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat. Optimalkan kinerja pegawai penting dilakukan melalui variabel kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat.

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang perlu dikelola dengan baik oleh organisasi. Dimana pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional agar dihasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja dari individu dan organisasi. Namun kunci dari keberhasilan dalam pengelolaan tersebut terutama bagi para pegawai salah satunya adalah bagaimana kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Dalam proses menciptakan kinerja yang tinggi, kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang sangat krusial.

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahannya melalui pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia. Untuk itu organisasi memerlukan seorang pemimpin yang efektif dan mampu menjadi motor penggerak perubahan dalam organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran yang diinginkan dapat tercapai.

Menurut Bass dan Avolio (1994:203), bahwa:

“Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*)”

 Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktifitas kerja, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi”.

Demikian pula halnya dengan insitusi Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat, harus memperhatikan, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusianya dengan baik. BPMPT Provinsi Jawa Barat sebagai Lembaga Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu mempunyai visi “Pelayanan Perizinan Yang Andal Dan Profesional”. Adapun BPMPT itu sendiri merupakan penggabungan dari BPPT dan BKPMD, sehingga untuk urusan organisasi yang mengurusi perizinan dan pelayanan ini dibagi menjadi dua kubu. Akibat dua kubu inilah terjadi egosentris diantara kedua kubu tersebut dan para karyawan BPMPT itu sendiri di dominasi oleh pimpinan BKPMD.

Birokrasi perizinan merupakan salah satu permasalahan yang menjadi kendala bagi perkembangan dunia usaha di Indonesia pada umumnya dan khususnya di Jawa Barat. Masyarakat dan kalangan dunia usaha sering mengeluhkan proses pelayanan perizinan oleh pemerintah yang tidak memiliki kejelasan prosedur, berbelit-belit, tidak transparan, waktu pemrosesan yang tidak pasti dan tingginya biaya yang harus dikeluarkan terutama berkaitan dengan biaya-biaya yang tidak resmi. Dimana penyebabnya dilihat dari pengamatan penulis bahwa hal ini terjadi karena :

1. Kualitas kerja pegawai yang masih standar
2. Ketetapan waktu dalam pelayanan perizinan
3. Inisiatif dari pegawai yang kurang
4. Kemampuan pegawai dalam melayani suatu perizinan
5. Komunikasi antar pegawai yang masih kurang efektif

Agar tugas pokok dan fungsi BPMPT Provinsi Jawa Barat tersebut dapat berjalan dengan baik maka harus di dukung oleh kepemimpinan yang efektif dan mampu mempengaruhi serta mengendalikan bawahan agar mencapai tujuan. Dan untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi di BPMPT Provinsi Jawa Barat, hal tersebut tentu dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Dengan adanya penerapan kepemimpinan yang baik dan efektif maka diharapkan kinerja dari masing-masing pegawai di lingkungan BPMPT Provinsi Jawa Barat akan meningkat.

* 1. **Perumusan Masalah**

 Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas maka masalah pokok penelitian atau pernyataan masalah (problem statement) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat?
2. Berapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional berdasarkan aspek pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*) terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat?
	1. **Tujuan Penelitian.**

 Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat.
2. Mengkaji pengaruh kepemimpinan tranformasional melalui aspek pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*). terhadap kinerja pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat.

**BAB II**

**KERANGKA PEMIKIRAN**

* 1. **Tinjauan Kepemimpinan Transformasional**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting, faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan unuk memaksimalkan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Kepemimpinan sangat membutuhkan kemampuan dan bakat seorang secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam rangka usaha mencapai tujuan. Selanjutnya seorang pemimpin semestinya mengetahui sifat-sifat individual orang-orang kepercayaannya dan ia juga mengetahui tindakan apa yang dapat merangsang karyawan agar mereka bekerja sebaik-baiknya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:299), menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha unutk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Rivai (2007:66): “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menjalankan pekerjaan melalui orang lain dengan mendapatkan kepercayaan dan kerjasama”. Selanjutnya Rivai membagi 4 sumber kepemimpinan yaitu:

1. Kekuasaan legitimasi yaitu yang datang dari penujukkan oleh organisasi melalui aturan-aturan kepemimpinan.
2. Kekuasaan kepakaran atau keterampilan yaitu yang datang karena memiliki pegetahuan dan keterampilan yang dapat membantu kelompok dalam mencapai tujuan.
3. Kekuasaan penghormatan atau kasih sayang dimana pemimpin disukai atau dihormati oleh anak buahnya, kelompoknya tau atasannya, sehingga memiliki pengaruh terhadap sekelompok orang.
4. Kekuasaan penghargaan atau ketakutan yang berasal dari ketakutan untuk mempengaruhi upah, promosi, dan pengakuan oleh pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Menurut Luthan dan Robbins (dalam Setiawan dan Muhith, 24:2013), mereka mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns, yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi

Selanjutnya menurut Burns (1998:69), menyatakan bahwa:

 “Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan”.

Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya.

Selanjutnya berdasarkan penelitian dari Olga Epitropaki bahwa sistem kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa:

1. Secara signifikan dapat meningkatkan *performance* organisasi;
2. Mempunyai pengaruh positif terhadap penjualan jangka panjang dan kepuasan pelanggan;
3. Meningkatkan komitmen organisasi dan bawahan;
4. Meningkatkan kepercayaan karyawan dan perilaku perusahaan;
5. Meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan pimpinan;
6. Mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan;

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karekteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain sebagai berikut:

1. Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi;
2. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan;
3. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang;
4. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;
5. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan;
6. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru;
7. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi;
8. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan;
9. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka (Karim dalam Setiawan dan Muhith, 2013:26).

Selanjutnya Bass dalam Sedarmayanti (2009:120), mengemukakan pedoman kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Menyatakan visi jelas dan menarik;
2. Menjelaskan bagaimana visi dicapai;
3. Bertindak rahasia dan optimistis;
4. Memperlihatkan keyakinan pada pengikut;
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai penting;
6. Memimpin dan memberi contoh;
7. Memberi kewenangan kepada orang untuk mencapai visi.

Selanjutnya Bass dan Avolio (1994:203), mengemukakan bahwa untuk menghasilkan produktivitas, dimensi/elemen tipe/gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi suatu organisasi agar terciptanya tujuan meliputi dimensi/perilaku atau lebih dikenal dengan 4 I sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal: a) menunjukkan keyakinan diri yang kuat: b) menghadirkan diri dalam saat sulit; c) menunjukkan nilai penting; d) menumbuhkan kebanggaan; e) meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan; f) menunjukkan kepatuhan pada tujuan; g) meneladani ketekunan alam semesta.

1. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan member inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah: a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan; b) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; c) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi; d) menggunakan kata membangkitkan semangat; e) menggunakan symbol; f) menampilkan visi yang menggairahkan, g) memberi makna pada apa yang dilakukan; h) menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

1. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual adalah: a) mempertanyakan status quo; b) mendorong pemanfaatan imajinasi; c) mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika; d) mengajak melihat perspektif baru; e) memakai symbol pendukung inovasi; f) mempertanyakan asumsi lama.

1. *Individualized concideration or individualized attention* (pertimbangan individu).

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pertimbangan individu sebagai berikut: a) merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu; b) mengidentifikasi kemampuan pegawai; c) memberi kesempatan belajar; d) mendelegasikan wewenang; e) melatih dan member umpan balik pengembangan diri; f) mendengar dengan perhatian penuh; g) memberdayakan bawahan (dalam Sedarmayanti: 2009:185).

Dengan adanya penerapan kepemimpinan transformasional/inspirasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi melakukan lebih daripada yang diharapkan (Bass, 1985 dalam Sedarmayanti, 2009:186).

* + 1. **Tinjauan Kinerja Pegawai**

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). Kemudian menurut Robbins (2008:54), ia mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2009:67), ia mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

 “Kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Sedangkan menurut Rivai (2009:532), ia mengatakan bahwa:

“Kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

Adapun tujuan pelaksanaan penilain kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549), adalah sebagai berikut:

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja pegawai. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam Sedarmayanti (2009:51), mengemukakan indikator-indikator penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semangkin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

* 1. **Kerangka Berpikir**

Keberadaan seorang pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Peran seorang pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokes person*), dan sebagai pembina (*coach*). Studi tentang kepemimpinan dilakukan melalui berbagai cara, tergantung dari metodologi yang dipilih oleh peneliti dan definisi kepemimpinan. Sebagian besar penelitian kepemimpinan meliputi pendekatan ciri-ciri pemimpin (*traits approach*), perilaku pemimpin (*behavior approach*), pengaruh-kekuasaan (*power-influence approach*) dan pendekatan situasional (*situational approach*).

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional berdasarkan pada kekayaan konseptual, melalui kharisma, konsideran individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran untuk jangkauan ke depan, azas kedemokrasian dan ketransparanan.

Oleh karena itu kepemimpinan transformasional perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan di BPMPT Provinsi Jawa Barat, khususnya dalam rangka menunjang manajemen berbasis institusional atau bentuk-bentuk pembaharuan lainnya. Perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah, menjadikan institusi pelayanan publik memiliki peranan yang lebih signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Pada BPMPT Provinsi Jawa Barat yang menggunakan model manajemen berbasis institusi pelayanan publik, peran kepemimpinan dalam mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam institusional, adalah sangat penting.

Selanjutnya untuk melihat keterkaitan antara variabel Kepemimpinan Tranformasional dengan Kinerja Pegawai, maka dapat dilihat dalam paradigma penelitian yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional**

**Terhadap Kinerja Pegawai**

* 1. **Hipotesis**

Dengan bertitik tolak dari kerangka pemikiran di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

* 1. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di BPMPT Provinsi Jawa Barat.
	2. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat, ditentukan oleh dimensi: Pengaruh yang ideal (*idealized influence*), Motivasi yang inspirasional (*inspirational* *motivation*), Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dan Pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*).

**BAB III**

**OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

Objek penelitian merupakan wilayah studi dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat. Selanjtnya pemaparan obyek penelitian ini diarahkan pada lingkup organisasi Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat.

 Sejalan dengan paradigma baru pemerintah dalam era reformasi, Kantor Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Provinsi Jawa Barat dituntut untuk senantiasa meningkatkan prestasi kerja serta proaktif melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan hal tersebut mengacu pada Visi sebagai berikut :

Visi BPMPT Provinsi Jawa Barat adalah : ***“Pelayanan Perizinan Yang Andal Dan Profesional”*.** Berdasarkan Visi tersebut telah ditetapkan Misi sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme Aparatur Dalam Pelayanan Perizinan.
2. Meningkatkan Pelayanan Perizinan Yang Cepat, Tepat, Akurat, Transparan dan Akuntabel Untuk Kepuasan Masyarakat.
3. Menerbitkan Perizinan Yang Memiliki Kepastian Hukum.
4. Meningkatkan Kualitas Data Perizinan Yang Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi Sebagai Bahan Kebijakan.
5. Mengembangkan Sinergitas Pelayanan Perizinan Dengan Pemangku Kepentingan Untuk Pertumbuhan Investasi.
6. **Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2010:1). Dimana cara ilmiah ini berarti kegiatan itu dilandasi oleh ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris dan sistematis. Dengan cara ini diharapkan data-data yang akan didapatkan oleh peneliti menjadi lebih obyektif, valid dan reliabel. Penelitian merupakan proses yang sistematis. Tiap tahapan merupakan bagian yang menentukan tahapan selanjutnya sehingga harus dilalui secara cermat dan teliti.

Teori-teori yang sudah ada merupakan pijakan untuk melakukan penelitian dan menjadikan dasar bagi setiap langkah dalam proses penelitian yang dilakukan.

Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah metodedeskriptif analisis*.* Maksudnya adalah dengan tujuan untuk memberikan gambaran tentang sesuatu dan untuk lebih memahami gejala atau permasalahan tertentu, sehingga pada akhir penelitian ini tidak hanya untuk menguji hasil penelitian tetapi menghasilkan suatu pemahaman mendalam secara fenomenologis yang akan diteliti untuk menghasilkan rekomendasi perbaikan dalam hal penerapan kepemimpinan transformasional di BPMPT Provinsi Jawa Barat dan konsep yang diajukan. Berdasarkan pijakan tersebut, peneliti melakukan penelitian kuantitatif.

* 1. **Operasionalisasi Variabel**

Secara operasional penelitian ini meliputi variabel, yaitu Kepemimpinan Transformasional disimbolkan dengan X, dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat yang disimbolkan dengan Y, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.
2. Kinerja Pegawai (Y) adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Melalui definisi operasional tersebut di atas, maka secara tabulasi dapat diutarakan sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

| **No** | **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Data****Item** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Kepemimpinan Transformasional(X) | 1. Pengaruh yang ideal

(X1) | * 1. Menunjukkan keyakinan diri yang kuat
	2. Menghadirkan diri dalam saat sulit
	3. Menunjukkan nilai penting
	4. Menumbuhkan kebanggaan
	5. Meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan
	6. Menunjukkan kepatuhan pada tujuan
	7. Meneladani ketekunan alam semesta
 | 1234567 |
| 1. Motivasi yang inspirasional

(X2) | 1. Menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan
2. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi
3. Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi
4. Menggunakan kata membangkitkan semangat
5. Menggunakan symbol
6. Menampilkan visi yang menggairahkan
7. Memberi makna pada apa yang dilakukan
8. Menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar
 | 89101112131415 |
| 1. Stimulasi intelektual

(X3) | 1. Mempertanyakan *status quo*
2. Mendorong pemanfaatan imajinasi
3. Mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika
4. Mengajak melihat perspektif baru
5. Memakai symbol pendukung inovasi
6. Mempertanyakan asumsi lama
 | 161718192021 |
| 1. Pertimbangan yang bersifat individual

(X4) | 1. Merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu
2. Mengidentifikasi kemampuan pegawai
3. Memberi kesempatan belajar
4. Mendelegasikan wewenang
5. Melatih dan member umpan balik pengembangan diri
6. Mendengar dengan perhatian penuh
7. Memberdayakan bawahan
 | 22232425262728 |

| **No** | **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **Data****Item** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 2 | Kinerja Pegawai(Y) | 1. Kualitas kerja (Y1)
 | 1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Efektifitas waktu
 | 123 |
| 1. Ketepatan waktu kerja (Y2)
 | 1. Tingkat absensi
2. Ketepatan waktu kerja
3. Ketepatan waktu pulang
 | 456 |
| 1. Inisiatif (Y3)
 | 1. Inisiatif dalam bekerja
2. Kesadaran dalam bekerja
3. Semangat kerja
 | 789 |
| 1. Kemampuan (Y4)
 | 1. Kemampuan dalam melayani pelanggan
2. Kemampuan dalam bekerja
 | 1011 |
| 1. Komunikasi (Y5)
 | 1. Mampu berkomunikasi dalam team
2. Mampu berkomunikasi dengan pelanggan
3. Mampu berkomunikasi dengan pihak yang terkait dengan perizinan
 | 121314 |

* 1. **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan (*Library Research*), yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dengan membaca buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, skripsi, tesis dan disertasi sebagai acuan penelitian terdahulu, dan dengan cara *browsing* di internet untuk mencari artikel-artikel serta jurnal-jurnal atau data-data yang dapat membantu hasil dari penelitian.

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

 Penelitian lapangan yaitu penelitian untuk memperoleh data primer yang dilakukan dengan mencari data secara langsung dari objek yang diteliti. Riset lapangan yang penyusun lakukan adalah sebagai berikut:

1. Observasi (*Observation*) Non Partisipan

Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung proses yang terjadi di lokasi penelitian tentang segala hal yang berkaitan dengan tema penelitian. Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi non partisipan (*Non* *Participant Observation*). Teknik observasi dilakukan dengan tujuan untuk dapat memahami fenomena yang terjadi di lokasi penelitian, khususnya perilaku dan sikap pegawai pada saat melaksanakan pekerjaan.

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilakukan dengan mengajukan serangkaian pertanyaan secara lisan kepada Kepala BPMPT yang berhubungan secara langsung dengan objek yang diteliti. Pihak yang diwawancara dalam penelitian ini adalah para *stakeholders* BPMPT yang mengetahui tentang variabel-variabel yang diteliti. Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara mendalam

1. Angket, yaitu teknik pengumpulan data yang bertujuan untuk mengumpulkan data primer guna menguji hipotesis yang dilakukan. Melalui teknik ini dapat diketahui tanggapan, opini dan sikap responden tentang motivasi dan kinerja pegawai.
	1. **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan melalui uji statistik, setelah data dikumpulkan melalui angket penelitian. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), yaitu untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis data yang dipergunakan pedoman tabulasi data dengan standar sebagai berikut:

1. Nilai indeks minimum, yaitu skor minimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
2. Nilai indeks maksimum, yaitu skor maksimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
3. Jenjang range, yaitu jenjang range yang diinginkan untuk katagori yang diberikan terdiri dari tingkat: sangat rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Range ialah selisih antara nilai indeks maksimum dikurangin nilai indeks minimum.

Menurut data yang sudah tersusun, tahap selanjutnya menentukan total skor untuk masing – masing variabel, karena skor merupakan data yang terbenruk ordinal. Untuk keperluan perhitungan selanjutnya data tersebut perlu ditransformasikan kedalam bentuk data interval dengan menggunakan *Method of Succesive interval*. Setelah itu nilai – nilai skor untuk variabel diakumulasikan dan tahap akhir dilakukan perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Pengaruh variabel penyebab ρyx1X1, ρyx2X2, ρyx3X3, ρyx4X4 dan ρyx5X5 terhadap y diperlihatkan oleh besar parameter strukturnya (ρyxiXi) dengan rumus dari Al-Rasyid (1994: 19-20) yaitu:

r yx=

Ciri : unsur pada baris ke-I dan kolom ke-I dari matriks invers korelasi

ryxi : dapat ditentukan dengan rumus Al Rasyid (1994:23). Sebagai berikut:

 Pyx1=Σ CRii ryx1

 i=1

Pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui rumus (Sitepu, 1994:24) sebagai beriktu:

Pxy1 = √1 - R²yx1

Dalam hal ini:

R²yx1=Σρyx1 ryx1

Berdasarakan pengaruh langsung setiap variabel bebas diperlihatkan oleh besarnya koefiisien jalur yang digambarkan dalam diagram penelitian dibawah ini:



**Gambar 3.1**

**Struktur Utama Pengaruh Variabel X terhadap Y**

Keterangan:

Pyx1 : Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja pegawai (Y)

Pyε : Pengaruh lain (epsilon) terhadap variabel kinerja (Y)

X : Motivasi

Y : Kinerja Pegawai

ε : Variabel tidak diteliti, akan tetapi memberikan pengaruh (epsilon)

Gambar 2 di atas, merupakan struktur pengaruh secara simultan analisis jalur variabel X terhadap varibel Y. Diagram parsialnya dikemukakan sebagai berikut:

**Gambar 3.2**

**Sub Struktur Variabel X1, X2, X3 dan X4 terhadap Y**

Keterangan:

X1 Aspek Pengaruh yang ideal

sX2 Aspek Motivasi yang inspirasional

X3 Aspek Stimulasi intelektual

X4 Aspek Pertimbangan yang bersifat individual

rx Koefisien Korelasi

ρyx Pengaruh X terhadap Y

ρyε Koefisien jalur residu ke y

ε Variabel residu yang terdiri dari:

1. Semua variabel yang mempengaruhi y (diluar x) yang sudah diidentifikasi.
2. Semua variabel yang mempengaruhi y (diluar x) yang belum diidentifikasi.
3. Kekeliruan pengukuran.
4. Komponen yang sifatnya tidak bisa diramalkan.

ρyx1 Aspek pengaruh yang ideal berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPMPT Provinsi Jawa Barat

ρyx2 Aspek motivasi yang inspirasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPMPT Provinsi Jawa Barat

ρyx3 Aspek stimulasi intelektual berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPMPT Provinsi Jawa Barat

ρyx4 Aspek pertimbangan yang bersifat individual berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPMPT Provinsi Jawa Barat

**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Penelitian**

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan, pada hasil penelitian membahas mengenai data yang di dapat dari lapangan, adapun variabel penelitian yang diamati terdiri dari dua variabel, yaitu variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas yang diberi simbol X dan kinerja pegawai sebagai variabel tidak bebas yang diberi simbol Y. Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis variabel kepemimpinan transformasional yang diperkirakan mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, rangkaian penelitian yang dilakukan sebagai suatu studi kasus di BPMPT Provinsi Jawa Barat.

Pada penelitian ini yang dijadikan sebagai unit analisis adalah para pegawai di pertimbangan yang bersifat individual BPMPT Provinsi Jawa Barat, dengan keseluruhan jumlah pegawai sebanyak 53 orang diambil sebagai responden. Selanjutnya kepada responden tersebut di ajukan pernyataan-pernyataan dalam angket yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja pegawai.

**Tabel 4.1**

**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan transformasional (X)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **Item** | **r** | **r tabel** | **Keputusan** |
| 1 | 0.390 | 0.388 | Valid |
| 2 | 0.797 | 0.388 | Valid |
| 3 | 0.675 | 0.388 | Valid |
| 4 | 0.734 | 0.388 | Valid |
| 5 | 0.435 | 0.388 | Valid |
| 6 | 0.708 | 0.388 | Valid |
| 7 | 0.665 | 0.388 | Valid |
| 8 | 0.567 | 0.388 | Valid |
| 9 | 0.473 | 0.388 | Valid |
| 10 | 0.617 | 0.388 | Valid |
| 11 | 0.735 | 0.388 | Valid |
| 12 | 0.660 | 0.388 | Valid |

 **Sumber : Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

**Tabel 4.2**

**Hasil Uji Validitas Variabel Y (Kinerja pegawai)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Item** | **r** | **r tabel** | **Keputusan** |
| 13 | 0.636 | 0.388 | Valid |
| 14 | 0.477 | 0.388 | Valid |
| 15 | 0.564 | 0.388 | Valid |
| 16 | 0.437 | 0.388 | Valid |
| 17 | 0.622 | 0.388 | Valid |
| 18 | 0.644 | 0.388 | Valid |
| 19 | 0.616 | 0.388 | Valid |
| 20 | 0.667 | 0.388 | Valid |
| 21 | 0.572 | 0.388 | Valid |
| 22 | 0.525 | 0.388 | Valid |
| 23 | 0.389 | 0.388 | Valid |
| 24 | 0.399 | 0.388 | Valid |
| 25 | 0.354 | 0.388 | Valid |
| 26 | 0.399 | 0.388 | Valid |
| 27 | 0.553 | 0.388 | Valid |

 **Sumber : Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

* + 1. **Deskripsi Hasil Penelitian**

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa variabel penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas yang diberi simbol X dan dan kinerja pegawai sebagai variabel tidak bebas, yang diberi simbol Y. Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis variabel kepemimpinan transformasional yang diperkirakan mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai BPMPT Provinsi Jawa Barat.

Variabel kepemimpinan transformasional ini terdiri dari dimensi pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual serta pertimbangan yang bersifat individual. Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai. Sedangkan variabel kinerja pegawai sendiri dilihat dari dimensi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

* + - 1. **Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)**
1. **Aspek Pengaruh Yang Ideal**

**Tabel 4.3**

**Total Skor Aspek pengaruh yang ideal**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Pimpinan berusaha untuk menunjukkan keyakinan diri yang kuat | 1 | 7 | 45 | 1 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 35 | 180 | 3 | 0 | 0 | 218 |
| Pimpinan berusaha untuk menunjukkan bahwa kehadiran dirinya penting bagi pegawai | 2 | 15 | 30 | 7 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 75 | 120 | 21 | 2 | 0 | 218 |
| Pimpinan berupaya untuk menumbuhkan kebanggan bagi pegawai pada instansinya | 3 | 8 | 42 | 3 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 40 | 168 | 9 | 0 | 0 | 217 |
| **JUMLAH** | **653** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

1. **Aspek Motivasi yang inspirasional**

**Tabel 4.4**

**Total Skor Aspek motivasi yang inspirasional**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Pimpinan mampu untuk menginspirasi pegawai untuk mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan | 4 | 9 | 30 | 12 | 2 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 45 | 120 | 36 | 4 | 0 | 205 |
| Pimpinan berusaha untuk menyelaraskan antara kepentingan individu dengan organisasi | 5 | 8 | 32 | 12 | 0 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 40 | 128 | 36 | 0 | 1 | 205 |
| Pimpinan selalu mengobarkan semangat untuk bekerja | 6 | 7 | 40 | 6 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 35 | 160 | 18 | 0 | 0 | 213 |
| **JUMLAH** | **623** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

1. **Aspek Stimulasi intelektual**

**Tabel 4.5**

**Total Skor Aspek Stimulasi intelektual**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Pimpinan selaku mendorong untuk memanfaatkan imajinasi pegawai | 7 | 12 | 29 | 12 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 60 | 116 | 36 | 0 | 0 | 212 |
| Pimpinan selalu mendorong institusi yang dipadu dengan logika | 8 | 7 | 29 | 18 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 35 | 116 | 54 | 2 | 0 | 207 |
| Pimpinan mengajak untuk melihat persfektif yang baru | 9 | 1 | 27 | 25 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 108 | 75 | 0 | 0 | 188 |
| **JUMLAH** | **607** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

**4. Aspek Pertimbangan yang bersifat individual**

**Tabel 4.6**

**Total Skor Aspek pertimbangan yang bersifat individual**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Pimpinan mengidentifikasi kebutuhan individu pegawai | 10 | 7 | 36 | 9 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 35 | 144 | 27 | 2 | 0 | 208 |
| Pimpinan memberikan kesempatan untuk belajar kepada pegawainya | 11 | 9 | 30 | 13 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 45 | 120 | 39 | 2 | 0 | 206 |
| Pimpinan selalu berusaha untuk memberdayakan bawahannya | 12 | 7 | 39 | 7 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 35 | 156 | 21 | 0 | 0 | 212 |
| **JUMLAH** | **626** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

* + - 1. **Variabel Kinerja pegawai**
1. **Dimensi Kualitas Kerja**

**Tabel 4.7**

**Total Skor Dimensi Kualitas kerja**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Ketelitian bekerja diperlukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan | 13 | 8 | 37 | 8 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 40 | 148 | 24 | 0 | 0 | 212 |
| Hasil kerja pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi | 14 | 4 | 37 | 12 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 20 | 148 | 36 | 0 | 0 | 204 |
| Pegawai sudah seakurat mungkin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan | 15 | 7 | 33 | 12 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 35 | 132 | 36 | 2 | 0 | 205 |
| **JUMLAH** | **621** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

1. **Dimensi Ketepatan Waktu**

**Tabel 4.8**

**Total Skor Dimensi Ketepatan waktu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Pegawai selalu datang tepat waktu | 16 | 3 | 42 | 7 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 15 | 168 | 21 | 2 | 0 | 206 |
| Waktu pulang untuk semua pegawai sama | 17 | 5 | 34 | 14 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 25 | 136 | 42 | 0 | 0 | 203 |
| Pegawai selalu hadir  | 18 | 5 | 38 | 12 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 25 | 152 | 36 | 0 | 0 | 213 |
| **JUMLAH** | **622** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

1. **Dimensi Inisiatif**

**Tabel 4.9**

**Total Skor Dimensi Inisiatif**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Pegawai berinisiatif sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan | 19 | 4 | 29 | 19 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 20 | 116 | 57 | 2 | 0 | 195 |
| Pegawai bekerja sesuai dengan tupoksinya | 20 | 6 | 41 | 6 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 30 | 164 | 18 | 0 | 0 | 212 |
| Dalam bekerja pegawai selalu bersemangat | 21 | 16 | 33 | 4 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 80 | 132 | 12 | 0 | 0 | 224 |
| **JUMLAH** | **631** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

1. **Dimensi Kemampuan**

**Tabel 4.10**

**Total Skor Dimensi Kemampuan**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Kepentingan organisasi selalu didahulukan di atas kepentingan pribadi | 22 | 6 | 31 | 14 | 2 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 30 | 124 | 42 | 4 | 0 | 200 |
| Pimpinan merupakan seseorang yang dijadikan panutan | 23 | 6 | 43 | 3 | 0 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 30 | 172 | 9 | 0 | 1 | 212 |
| Kepentingan organisasi merupakan prioritas dalam hidupkepentingan pribadi | 24 | 9 | 40 | 4 | 0 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 45 | 160 | 12 | 0 | 0 | 217 |
| **JUMLAH** | **629** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

1. **Dimensi Komunikasi**

**Tabel 4.11**

**Total Skor Dimensi Komunikasi**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERNYATA-****AN** | **KD** | **Fi** | **Xi** | **Fi x Xi** | **∑ Fi x Xu** |
| SS | S | N | TS | STS |
| Komunikasi dengan pimpinan berjalan dengan baik | 25 | 3 | 32 | 16 | 2 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 15 | 128 | 48 | 4 | 0 | 195 |
| Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan ada kerjasama dengan teman | 26 | 1 | 14 | 35 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 56 | 105 | 2 | 2 | 170 |
| Komunikasi antar instansi sudah terjalan dengan baik | 27 | 4 | 35 | 13 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 20 | 140 | 39 | 2 | 0 | 201 |
| **JUMLAH** | **566** |

**Sumber: Hasil Pengolahan Data, Januari 2016**

* + 1. **Pengaruh Kepemimpinan transformasional (X) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil analisis uji kontribusi pengaruh, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.828 atau 82.8%. Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari aspek pengaruh yang ideal (*idealized influence*), aspek motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*) berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari dimensi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampaun dan komunikasi.

* + 1. **Pengaruh Variabel lain (**ε**) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari yang terdiri dari aspek pengaruh yang ideal (*idealized influence*), aspek motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individuali, zed consideration*) berpengaruh sangat kuat sebesar 82.8% terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari dimensi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampaun dan komuniaksi sedangkan selebihnya yaitu sebesar 17.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

* 1. **Pembahasan**

Pembahasan Pengaruh gaya kepemimpinan demokratsis terhadap kinerja pegawai di BPMPT Provinsi Jawa Barat. dimaksudkan untuk mengungkapkan dan menjelaskan hasil penelitian serta menganalisis hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualititatif juga membahas pengujian hipotesis.

* + 1. **Pembahasan Secara Simultan Analisis Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional (X) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan mepergunakan SPSS diperoleh bahwa variabel pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi (R2 = 82.8%) atau 82.8% Gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari aspek pengaruh yang ideal (X1), motivasi yang inspirasional (X2), stimulasi intelektual (X3) serta pertimbangan yang bersifat individual (X4) yang berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai yang terdiri dari aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan, sikap dan komunikasi.

* + 1. **Pembahasan Secara Parsial Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja pegawai (Y)**
			1. **Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Aspek pengaruh yang ideal (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa aspek pengaruh yang ideal berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.065 atau 6.5%. Aspek pengaruh yang ideal ini terdiri dari indikator menunjukkan keyakinan diri yang kuat, menunjukkan nilai penting dan menumbuhkan kebanggan sedangkan kinerja diwakili oleh aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

 Berdasarkan hasil pengamatan, aspek pengaruh yang ideal memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Dampaknya relatif kecil dibandingkan dengan yang lainnya, karena peneliti berpendampat bahwa hasil keputusan bersama ini harus diimplementasikan dengan faktor lainnya. aspek pengaruh yang ideal ini akan mendorong para pegawai untuk berprestasi karena setiap pegawai diberikan keleluasaan untuk memberikan masukan.Pimpinan harus bisa memahami sasaran dan tujuan serta mampu pimpinan memberikan aspirasi kepada instansi terkait.

* + - 1. **Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Aspek motivasi yang inspirasional (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa aspek motivasi yang inspirasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.210 atau 21.0%. Aspek motivasi yang inspirasional terdiri dari indikator menginspirasi pegawai untuk mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan, menyelaraskan tujuan invidu dan organisasi serta menggunakan kata-kata untuk membnagikitkan semangat sedangkan kinerja diwakili oleh aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.

* + - 1. **Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Aspek Stimulasi intelektual (X3) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa aspek stimulasi intelektual berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Aspek stimulasi intelektual ini terdiri dari indikator mendorong pemanfaatan imajinasi, mendorong penggunaan institusi yang diapdu dengan logika dan mengajak melihat perspektif baru sedangkan kinerja diwakili oleh aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. (Sedarmayanti, 2009)

* + - 1. **Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Aspek Pertimbangan yang bersifat individual (X4) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

 Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa aspek pertimbangan yang bersifat individual berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Aspek pertimbangan yang bersifat individual ini terdiri dari indikator mengidentifikasi kebutuhan individu, memberi kesempatan belajar dan memberdayakan bawahan sedangkan kinerja diwakili oleh aspek kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. (Bass, 1994)

* 1. **Pengaruh Variabel Lain (**ε**) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Berdasarkan uraian di atas, bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh erat dengan kinerja pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan hasil perhitungan data statistik diperoleh hasil bahwa variabel kinerja pegawai ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional semata tetapi ada variabel lain yang ikut mempengaruhi terhadap kinerja. Hal ini dalam istilah metodologi penelitian statistik diperoleh hasil bahwa dampak variabel lain ini tidak sebesar variabel gaya kempemimpinan transformasional, namun damapak variabel ini tidak dapat bisa diabaikan karena jika dioptimalkan variabel ini akan menjadi pelengkap untuk meningkatkan kinerja pegawai

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat. selanjutnya dapat disimpulkan hasil analisis dan pembahasan penelitian tersebut sebagai berikut :

Dampak secara simultan, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat berpengaruh kuat. Dengan demikian, berdasarkan analisis menunjukan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat. dipengaruhi oleh kepemimpinan dari kepalanya.

Dampak secara parsial, kinerja pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat. dapat dipengaruhi oleh aspek pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*) memiliki pengaruh yang kuat dari variabel gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan pengaruh variabel yang terkecil terhadap kinerja adalah dari variabel lainnya.

* 1. **Saran**

 Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini, selanjutnya perlu disampaikan saran-saran kepada obyek penelitian sebagai kontribusi hasil penelitian untuk optimalnya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BPMPT Provinsi Jawa Barat. Saran-saran tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

**5.2.1. Saran Akademik**

1. Mengingat ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang semakin cepat, diupayakan agar dapat menerapkan strategi yang tepat agar para pegawai yang ada mampu menelaah kemajuan pencapaian tujuan organisasi.
2. Bagi pengembangan akademik, disarankan untuk dilakukan penelitian Iebih lanjut berkaitan dengan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai dalam konteks lokus dan masalah kepentingan organisasi, terutama faktor-faktor lain yang berpengaruh di luar faktor yang dibahas dalam penelitian ini.

**5.2.2. Saran Praktis**

* 1. Kepemimpinan transformasional secara empiris telah memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai pada BPMPT Provinsi Jawa Barat., maka dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, peneliti menyarankan agar kepemimpinan transformasional senantiasa dijadikan pembelajaran, khususnya ditinjau dari karakteristik obyektivitas pemimpin dalam pujian, kritik dan saran yang subjektif diadaptasi dari institusional, agar lebih dioptimalkan supaya tumbuh makna dalam kepemimpinan.
	2. Kepemimpinan transformasional dapat berjalan secara optimal diupayakan pada transformasi antar pimpinan dalam melakukan evaluasi secara rutin terhadap hasil kerja pegawai dibandingkan dengan tujuan serta visi misi.
	3. Pimpinan sebaiknya melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan kinerja pegawai dengan pola individu – kelompok terhadap tujuan organisasi.

**5.2.3. Saran Kebijakan**

* 1. Pimpinan sebaiknya berupaya untuk membudayakan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional, seperti karakteristik aspek pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*). Obyektivitas pemimpin dalam pujian dan kritik serta saran dengan menyusun program kegiatan secara kontinyu yang dapat mensinergikan antar pegawai.
	2. Adanya hubungan indemik atau perilaku organisasi dengan kemampuan beropini dalam upaya peningkatan kinerja pegawai