

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Penelitian ini dilakukan di Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir. Kelurahan Sendang Sari terletak di Wilayah Kecamatan Minggir Kabupaten Sleman. Wilayah Kelurahan Sendang Sari terdiri dari 12 Dusun yaitu Badran Kidul Kalikotak, Bandan, Dalangan, Parakan Kulon, Parakan Wetan, Pranana, Jogorejo, Depok Jetis, Plembon, Denokan, Sutan, dan Gatak. Desa Sendangsari adalah sebuah Desa di wilayah kecamatan Minggir yang terletak di ujung barat wilayah Kabupaten Sleman. Wilayahnya sebagian besar merupakan wilayah pedesaan dan persawahan yang menjadikan daerah ini termasuk daerah lumbung padi. Sejak dahulu penduduk di desa Sendangsari sebagian besar bermata pencaharian di bidang pertanian.

Peneliti mengangkat kepemimpinan desa Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir karena tingkat kinerja perangkat Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir yang tergolong tinggi. Selain dikarenakan oleh adanya kinerja perangkat Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir yang tinggi, peneliti juga menemukan figur kepala Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir yang memiliki karakteristik pemimpin transformasional dalam mengatur dan memimpin perangkat desanya.

Perangkat desa merupakan tingkatan pemerintahan terendah di dalam sistem pemerintahan nasional di Indonesia. Wewenang untuk mengelola

kepentingan rakyatnya secara otonomi dimiliki oleh pemerintahan desa. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa pemerintahan desa diselenggarakan oleh pemerintah desa itu sendiri. Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, perangkat desa bertanggung jawab terhadap kepala desa.

Berdasarkan hasil observasi pada bulan Matet 2021 di Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir ditemukan adanya tingkat kinerja perangkat Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir yang tergolong tinggi. Hasil tersebut dapat dilihat dari kedisiplinan perangkat desa dan pelayanan terhadap masyarakat terbilang cepat dan tanggap. Ma'ruf et al. (2019), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil berdasarkan kuantitas yang telah dilakukan dalam sebuah pekerjaan, kualitas kerja yang telah dilakukan, kerja sama yang sudah terbina selama bekerja serta layanan dan pengetahuan yang berhubungan dengan sebuah pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Selain dikarenakan oleh adanya kinerja perangkat Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir yang tinggi, peneliti juga menemukan figur kepala Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir yang memiliki karakteristik pemimpin transformasional dalam mengatur dan memimpin perangkat desanya. Hal tersebut didasarkan atas hasil observasi awal peneliti di lapangan yang diperkuat dengan hasil wawancara kepada perangkat desa selama observasi penelitian, yang berpendapat bahwa kepala Kelurahan Sendang Sari Kecamatan Minggir dikenal sebagai pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan

(*transformation*) organisasi, karena seorang pemimpin organisasi perlu memikirkan bagaimana melakukan perubahan baik secara internal maupun eksternal agar strategi dan kebijakan yang diambilnya sesuai dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah.

Pemimpin yang profesional, efisien dan efektif, terbuka, serta bertanggung jawab merupakan salah satu faktor untuk mewujudkan Pemerintahan Kelurahan yang baik, yaitu melalui performansi pegawai Kelurahan. Pemimpin menjadi subjek dan objek vital yang berfokus pada *goal oriented* dan mampu mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mewujudkan visi dari Kelurahan itu sendiri. Peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin para bawahannya hal ini diartikan sebagai gaya kepemimpinan.

Ada dua tipe gaya kepemimpinan yang sering diterapkan dalam sebuah perusahaan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruh pada pengikut berdasarkan pada pertukaran manfaat untuk kinerja yang luar biasa dan respons terhadap kepentingan pribadi mereka ketika mereka telah mencapai tujuan yang ditentukan (Saravo, et al, 2017). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menawarkan visi dan misi kepada karyawan dengan berfokus pada komunikasi yang mencoba untuk menanamkan kebanggaan dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari

karyawan sehingga organisasi dapat mencapai hasil yang diperlukan (Choi, et al, 2016).

Pemimpin tipe transformasional sangat berperan dalam menentukan kemajuan atau kemunduran suatu instansi atau lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional dicirikan oleh serangkaian perilaku yang diinginkan yang merangsang, menginspirasi, dan memotivasi orang lain, yang mengarah ke perubahan yang dapat diamati pada orang-orang yang bekerja dengan mereka (Gong, et al, 2009; Hur, et al, 2011; Braun, et al, 2013), dan organisasi (Bass, et al, 2003; García-Morales, et al, 2012; Grant, 2012). Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional menjadi penelitian yang penting untuk dilakukan dan para peneliti telah melaporkan bahwa adanya variabel-variabel yang memiliki korelasi dengan kepemimpinan transformasional, salah satunya yaitu kinerja karyawan (Chully & Sandhya, 2014).

Apabila dilihat dari penelitian relevan yang pernah dilakukan sebelumnya, terdapat hasil yang berbeda untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu oleh Bernarto et al., (2020); Purwanto, et al., (2020); Purwanto, et al., (2019); Asbari, et al. (2020); Goestjahjanti, et al., (2020); Jumiran dkk., (2020); Maesaroh et al., (2020); Nugroho et al., (2020); Waruwu et al., (2020); Yanthy et al., (2020); Laras & Hartono (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fayzhall, Asbari, Purwanto, Basuki, et al., 2020; Fayzhall, Asbari, Purwanto, Goestjahjanti, et al., 2020; Hutagalung et al., (2020);

Purwanto, Asbari, & Hadi, (2020a, 2020b); Purwanto, Asbari, Prameswari, et al., (2020c); Purwanto, Mayesti Wijayanti, et al., (2019); Purwanto, Wijayanti, et al., (2019) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian terdahulu oleh Novitasari & Asbari (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehubungan dengan itu, penting mengetahui tingkat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di sebuah organisasi/perusahaan.

Berdasarkan pemaparan hasil observasi tersebut, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui lebih dalam mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir”.

## **B. Pembatasan Masalah**

Agar masalah tidak terlalu luas maka perlu adanya batasan-batasan sehingga ruang lingkup penelitian menjadi jelas. Maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini perlu dibatasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti yaitu “Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir?”

#### **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Tingkat kepemimpinan transformasional di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.
2. Tingkat kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan ruang lingkup dan permasalahan yang diteliti, penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Kelurahan Sendang Sari

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi Kelurahan Sendang Sari untuk meningkatkan kinerja perangkat desa agar tercipta kepuasan kerja sehingga apa yang diharapkan bisa tercapai. Selain itu juga dapat digunakan sebagai acuan evaluasi untuk sistem kepemimpinan bagi atasan.

2. Bagi Penulis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja perangkat desa dan secara langsung peneliti dapat mengetahui permasalahan yang sebenarnya pada obyek penelitian

- b. Penelitian ini diharapkan sebagai salah satu sarana melatih dan mengembangkan kemampuan berpikir ilmiah dan kemampuan untuk menuliskannya dalam bentuk karya ilmiah berdasarkan kajian teori dan aplikasinya yang diperoleh jurusan Komunikasi.
3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat menjadi bahan rujukan untuk penelitian lebih lanjut.

#### **F. Kerangka Teori**

Manfaat dari penelitian terdahulu yaitu sebagai acuan agar penelitian yang sedang dilakukan menjadi lebih jelas. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sazly & Ardiani (2019) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat”. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang menggambarkan hubungan-hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti. Dalam penentuan sampel penulis menggunakan *Purposive Sampling (non-probability)* dengan jumlah responden 44 orang. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dan dikumpulkan langsung dari tempat penelitian melalui kuisisioner yang diberikan kepada para pegawai yang ditetapkan sebagai responden, yaitu pegawai yang berada dalam kepemimpinan Camat, Wakil Camat dan Sekretaris Camat. Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Kantor Kecamatan Cengkareng, dalam hal ini adalah Camat Kecamatan Cengkareng harus meningkatkan kualitas kepemimpinan

transformasionalnya, karena kepemimpinan transformasional tersebut mempengaruhi para bawahannya sebesar 34,4%.

Penelitian yang dilakukan oleh Nursetiawan (2017) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Lurah terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menguji hipotesis besarnya pengaruh kepemimpinan Lurah terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Cigembor Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis; dan 2) untuk mengetahui kinerja pegawai Kelurahan dan untuk perbaikan kinerja pegawai Kelurahan sebagai bagian dari aparat pemerintah yang mengemban tugas untuk melayani kebutuhan publik atau masyarakat. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan matriks korelasi antara dua variabel. Korelasi antara kepemimpinan Lurah terhadap kinerja pegawai diperoleh angka 0.469, hal ini berarti 46,9% data keduanya sangat berhubungan secara positif. Lebih jauh hasil tingkat korelasi dari data tersebut mempunyai tingkat hubungan yang cukup kuat, yakni berada diantara 0.400 - 0.599. Hasil penelitian dapat disimpulkan kepemimpinan Lurah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kelurahan Cigembor Kecamatan Ciamis Kabupaten Ciamis.

Penelitian yang dilakukan oleh Adiwantari, Bagia, & Suci (2019) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh (1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) gaya

kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dan (4) kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausal. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dan objeknya adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sejumlah 85 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan (1) gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, 2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, (3) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan (4) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Penelitian yang dilakukan oleh Rara & Adiwijadja (2019) berjudul “Gaya Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Kelurahan Dadaprejo”. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Lurah Dadaprejo, (2) Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan Lurah. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, dengan sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Teknik penentuan informan yang digunakan yaitu purposive sampling. Teknik analisa data yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, Keabsahan data menggunakan triangulasi teknik. Kepemimpinan Lurah Dadaprejo

Kecamatan Junrejo Kota Batu dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu dalam proses penyusunan program dan pelaksanaan pengawasan selalu melibatkan aparatur atau pegawai kelurahan. Dalam meningkatkan kinerja Aparatur Kelurahan Lurah, senantiasa melibatkan perangkat kelurahan, Faktor pendukung gaya kepemimpinan Lurah dalam meningkatkan kinerja aparatur yaitu kemampuan sumber daya aparatur kelurahan yang sudah cukup baik, adanya komunikasi yang harmonis antara atasan dan bawahan, sarana dan prasarana yang memadai, sedangkan faktor penghambatnya yaitu seringnya mutasi pegawai, terdapat beberapa aparatur kelurahan yang tidak sesuai dengan tupoksinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Suadnyani & Netra (2018) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di Wyndham Garden Hotels Kelurahan/Desa Kuta Kabupaten Badung. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumbernya yaitu berupa kuesioner yang didapatkan langsung melalui pengisian kuesioner oleh responden yaitu karyawan Wyndham Garden Hotels Kelurahan/Desa Kuta Kabupaten Badung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Wyndham Garden Hotels Kelurahan/Desa Kuta Kabupaten Badung yang

berjumlah 108 orang. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional di Wyndham Garden Hotels Kelurahan/Desa Kuta Kabupaten Badung. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional di Wyndham Garden Hotels Kelurahan/Desa Kuta Kabupaten Badung. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional di Wyndham Garden Hotels Kelurahan/Desa Kuta Kabupaten Badung.

Penelitian yang dilakukan oleh Aryoko, Purnadi, & Darmawan (2020) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegara”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang dilakukan terhadap perangkat desa di Kecamatan Madukara, Kabupaten Banjarnegara. Kuesioner dibagikan kepada 173 orang perangkat desa. Hasil dari penelitian ini memiliki sejumlah saran terutama untuk para perangkat desa khususnya di Kecamatan Madukara Kabupaten Banjarnegara, agar lebih meningkatkan kinerjanya supaya sistem pemerintahan desa tersselenggara dengan baik. Teknik analisis data yang digunakan adalah Uji Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y). Kemudian variabel disiplin kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel

kinerja. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja. Adapun variabel disiplin kerja merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja perangkat desa pada Kecamatan Madukara, Kabupaten Banjarnegara.

Penelitian yang dilakukan Wahidah (2018) berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kabupaten Bantaeng”. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Pa’jukukang Kabupaten Bantaeng. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kecamatan Kabupaten Bantaeng, dimana jumlah responden yang digunakan semua pegawai sebanyak 36 orang. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Secara simultan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mutiningsih (2020) berjudul “Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini adalah menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Study ini menggunakan data primer dalam bentuk kuesioner

yang didistribusikan kepada 240 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel '*purposive sampling*'. Sebagai variabel bebas adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, sedangkan sebagai variabel terikat adalah kinerja karyawan. Selanjutnya digunakan analisa SEM untuk uji hipotesis Hasil peneltian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh lebih besar dibandingkan gaya kepimpinan transaksional.

Penelitian Belias & Koustelios (2014) mengenai *transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Di sektor perbankan, kepemimpinan transformasional terbukti cukup tepat dan efektif, memiliki pengaruh positif terhadap beberapa aspek, seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen kerja. Kepemimpinan transformasional paling sering terjadi pada masyarakat tipe barat dan dianggap mempengaruhi motivasi, visi, dan pemberdayaan karyawan serta kebijakan bank.total fungsi dan kesejahteraan. Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian penulis. Persamaannya adalah adanya terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian menulis variabel independen juga terdapat variabel kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja menjadi variabel intervening. Selain itu terdapat kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Hasil penelitian Paracha dkk (2012) yang berjudul “*Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan*” menunjukkan bahwa transaksional dan transformasional keduanya secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan meskipun demikian kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan dengan lebih signifikan dibanding transformasional (Paracha, 2012:1). Paracha menyatakan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal harus didukung dengan sistem kepemimpinan yang efektif.

## **G. Landasan Teori**

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

#### **a. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin merubah asosiasi pengikutnya kepada kesempatan dan tantangan dengan cara yang baru serta secara aktif mau mengoptimalkan pengembangan pengikutnya dan kelompoknya (Bass et al., 2003). Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, kegigihan, energi, intuisi, dan kepekaan terhadap karyawan untuk mendapatkan tujuan atau keinginan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa pada karyawan (Prabowo, et al., 2018). Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan

mereka. Kepemimpinan transformasional bertindak sebagai jembatan yang kuat antara pengikut dan pemimpin, untuk mengembangkan pemahaman yang jelas terkait dengan tingkat motivasi, nilai-nilai dan minat (Al-Khajeh, 2018).

Jyoti & Bhau (2015: 83) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang paling banyak digunakan dalam organisasi untuk mengelola perubahan. Suharsaputra (2016: 59) menjelaskan bahwa “kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang berorientasi pada perubahan melalui pemberian inspirasi pada anggota organisasi untuk berjuang mencapai visi yang ditetapkan.” Perilaku kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan organisasinya menuju keefektifan dan produktivitas.

Kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi pada anggotanya agar dapat mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak pernah terbayangkan (Salanova, et al., 2020: 4). Kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut menuju usaha ekstra, meningkatkan kepuasan kerja, kinerja melampaui harapan dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi yang merupakan beberapa konsekuensi kepemimpinan transformasional. Selain itu, pemimpin dengan perilaku kepemimpinan transformasional memiliki

efek positif pada efektivitas, kinerja pemimpin dan bawahan (Sadeghi & Pihie, 2012: 189).

Sudaryono (2014: 205) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. García-Morales et al., (2012), seorang individu yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dengan memotivasi pengikut mereka, sebagian besar melalui komunikasi yang baik dan mempunyai tingkat pengharapan yang tinggi kepada bawahannya.

Pemimpin transformasional bekerja berdasarkan pendekatan yang seimbang. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa mereka membantu para bawahan untuk memecahkan beberapa masalah yang menantang sekaligus mengajari mereka upauntuk mengatasi masalah tersebut. Kasus kepemimpinan transformasional berkaitan dengan meningkatkan tingkat motivasi, kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, dan kinerja yang lebih tinggi (Al-Malki & Juan, 2018). Pemimpin transformasional mengubah keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan kepercayaan para pengikut mereka. Mereka memotivasi para bawahannya secara internal dengan memengaruhi sikap dan asumsi mereka. Pemimpin dengan

kepemimpinan transformasional mengartikulasikan dan mengomunikasikan visi yang menarik kepada pengikut mereka yang menginspirasi dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan luar biasa (Odunlami et al., 2017).

Pemimpin transformasional memiliki sikap jujur serta menjunjung tinggi integritas. Mereka menetapkan tujuan yang jelas dan mengomunikasikan tujuan mereka kepada para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional berkembang di lingkungan yang mana para pemimpin dan pengikut mereka terlibat secara positif untuk perbaikan organisasi (Nwokocha dan Iheriohanma, 2015). Pemimpin transformasional tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kemampuan pengikut mereka tetapi juga menyelaraskan tujuan pengikut dengan tujuan organisasi (Rasool, et al., 2015). Memberikan hadiah kepada karyawan dianggap sebagai karakteristik penting lainnya dari pemimpin transformasional. Pemimpin diharapkan untuk menetapkan tujuan yang jelas untuk bawahan mereka (Al-Malki & Juan, 2018).

Pemimpin transformasional membantu tim mereka mencapai tujuan yang lebih besar melalui penggunaan perilaku berikut: menumbuhkan kepercayaan dan kerja sama dan menginspirasi orang lain dengan memimpin dengan memberi contoh (atribut dan perilaku yang ideal); mengartikulasikan visi positif untuk masa depan (motivasi inspirasional); mendorong orang lain untuk berpikir secara inovatif

tentang penyelesaian masalah (stimulasi intelektual); dan mendorong pengembangan dan pemberdayaan pribadi (pertimbangan individual) (Perreault, et al., 2016).

Kepemimpinan transformasional, karena karakteristiknya yang populer, menempati posisi tinggi di antara semua teori kepemimpinan. Situasi yang ada menunjukkan bahwa keberhasilan gaya ini karena kedekatan yang erat dalam semua hal antara pemimpin dan para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini bertumpu pada tingkat kepercayaan dan motivasi yang mengarah ke sistem desentralisasi dimana seorang individu dapat mengutamakan performa kerja secara maksimal melebihi kepentingan pribadi (Udoh & Agu, 2012). Kecakapan para pemimpin untuk secara akurat mempraktikkan gaya transformasional dalam mengelola tugas-tugas organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat dikarakterisasi sebagai mengidealkan atribut/perilaku yang memengaruhi, menginspirasi karyawan, mendorong intelektual dan pertimbangan individual (Tahir, et al., 2014).

Kepemimpinan transformasional diamati ketika para pemimpin mendorong pengikut untuk meningkatkan tingkat moral, motivasi, kepercayaan, persepsi, dan koalisi mereka dengan tujuan organisasi. Burns menekankan lebih lanjut bahwa seorang pemimpin transformasional perlu memiliki pemahaman yang kuat tentang tujuan

yang diperlukan untuk menjadi sukses dan pandai dalam menjelaskan tujuan-tujuan tersebut dan metode yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Nawoselng'ollan & Roussel, 2017). Menurut Melvyn, et al., (2011), kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai mendorong pengikut untuk melakukan pekerjaan mereka secara promosi, dan karenanya cocok bagi mereka yang lebih suka menggunakan sarana promosi pengaturan diri.

Gaya kepemimpinan transformasional telah terbukti menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif (Obasan & Hassan, 2014). Ada empat komponen kepemimpinan transformasional yang ditentukan oleh para sarjana. Ini adalah: karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu (Obiwuru, et al., 2011). Seseorang dengan gaya kepemimpinan ini adalah orang yang menginspirasi anggota timnya dengan visi bersama tentang masa depan. Mereka mampu mengubah keyakinan dan sikap pengikut mereka dan menginspirasi mereka untuk menomorduakan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional sangat terlihat dan menghabiskan banyak waktu untuk berkomunikasi. Fokus besar dari gaya kepemimpinan transformasional ini pemimpin mampu memfasilitasi pemahaman baru dengan mengilhami atau mengubah kesadaran tentang masalah yang dengan mudah diterjemahkan membuat para pengikut

bersemangat dan bersedia melakukan upaya luar biasa untuk mencapai tujuan tertentu.

Hill, et al., (2012) mereka membahas efek kepemimpinan transformasional pada komitmen normatif karyawan terhadap organisasi mereka. Menurut survei yang telah dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa tingkat hierarki yang berbeda dalam suatu organisasi membawa sedikit kesulitan ketika perubahan perlu diimplementasikan dalam perusahaan. Faktanya, jika pimpinan langsung mengikuti pendekatan transformasional dan mendorong karyawan untuk melakukan perubahan dengan cara yang lebih positif, maka peluang resistensi perubahan menjadi lebih sedikit dan kemampuan beradaptasi menjadi tinggi.

Berdasarkan seluruh penjelasan mengenai kepemimpinan transformasional yang telah dijabarkan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya terutama pada pengembangan sistem nilai. Berdasarkan seluruh penjelasan mengenai kepemimpinan transformasional yang telah dijabarkan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya terutama pada pengembangan sistem nilai.

**b. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Burns (dalam Nasukah & Maunah, 2021) pemimpin transformasional tampak dari cirinya dalam menampakkan nilai moral positif. Pemimpin transformasional, sebaliknya, berupaya menciptakan lingkungan yang saling mendukung dalam interaksi mereka dengan pengikut, yang memberi kesempatan mereka untuk dapat mewujudkan kebutuhan dan kemampuan paling maksimal, dimulai dari proses transformasi dan pertumbuhan diri pribadi.

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Bass (dalam Senny, dkk. 2018) adalah: (a) Menciptakan visi dan kekuatan misi, (b) Menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, (c) Memperoleh dan memberikan penghormatan, (d) Menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan, (e) Mengkomunikasikan harapan tertinggi, (f) Menggunakan simbol untuk menekankan usaha tinggi, (g) Mengeskpresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana (h) Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan, (i) Memberikan perhatian secara personal, (j) Membimbing dan melayani tiap bawahan secara individual, (k) Melatih dan memberikan saran-saran, (l) Menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan.

Sudaryono (2014: 207) menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Karisma atau idealisme

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan dan akan membuat bawahannya percaya diri.

b. Inspirasi atau motivasi

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan. Optimis dan antusiasme, memberikan dorongan, dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Hingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan para bawahan untuk mengelarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan semata.

d. Pertimbangan individual

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian terhadap bawahannya yang melihat bawahannya sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja bagus.

Bass (Samsudin & Azizah, 2021) menyatakan bahwa pemimpin transformational di sebuah lembaga berarti harus melakukan hal-hal sebagai berikut ini:

a. Membuat visi yang jelas

Semua pemimpin besar bertindak dengan visi yang jelas. Mereka selalu bisa memberikan jawaban dengan pasti mengapa mereka melakukan sebuah tindakan. Untuk menciptakan visi yang jelas, Pertama, tulislah satu atau dua paragraf tentang alasan yang membuat anda bergairah mengembangkan diri anda, organisasi dan tim anda. Kedua, Pastikan visi anda emosional, inspiratif yang mampu menggerakkan diri Anda dan tim anda untuk melakukan tindakan. Ketiga, Pastikan visi anda spesifik. Keempat, Jangan perfeksionis.

b. Mengelola penyampaian visi

Perlu dipahami se jelas dan se inspiratif apapun visinya, jika tim tidak mamahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat

penting untuk mengelola penyampaian visi, supaya tim memiliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.

c. Memotivasi Tim

Tim harus memiliki motivasi, dan harus sadar bahwa motivasi tidak bisa dimiliki sendiri, tapi harus disalurkan ke semua tim, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang sudah ditetapkan.

d. Kreatif dan Inovatif

Menjadi pemimpin transformasional berarti harus siap menjadi orang berbeda, dan untuk itu perlu menjadi kreatif dan inovatif. Kreatif dan inovatif ini penting, karena akan menjadikan lembaga berbeda dengan yang lain.

e. Membangun budaya belajar di dalam organisasi

Agar lembaga mampu bersaing dan berkembang lebih pesat, maka jangan mengesampingkan dengan adanya budaya belajar, karena budaya ini penting untuk menciptakan anggota tim yang tangguh dan produktif.

Berdasarkan pendapat di atas, untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin

meningkat yang pada akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan organisasi yang bunafit dan kompetitif.

**c. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Aamodt (2015) meyakini bahwa ada beberapa dimensi yang sangat terkait dengan kepemimpinan transformasional: karisma (pengaruh ideal, motivasi inspirasional), stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Karisma mengacu pada pemimpin dengan standar moral dan etika tinggi yang memiliki visi yang kuat tentang ke mana mereka ingin pengikut mereka pergi dan yang menggunakan antusiasme untuk memotivasi pengikut mereka. Stimulasi intelektual mengacu pada pemimpin yang mendorong perubahan dan pemikiran terbuka, menantang *status quo*, dan menghargai keberagaman. Pertimbangan individu mengacu pada pemimpin yang mendorong pertumbuhan individu dan meluangkan waktu untuk membimbing dan melatih pengikut mereka.

Bass dan Riggio (2006) memberikan deskripsi dimensi kepemimpinan transformasional yang disajikan pada bagian berikut.

a. Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*).

Dimensi *Idealized Influence* menggambarkan pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan

mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka. Para pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dirinya dengan para pemimpin dan ingin meniru mereka; para pemimpin dipandang oleh pengikut mereka sebagai seorang individu yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Para pemimpin yang memiliki banyak pengaruh yang ideal bersedia mengambil risiko dan konsisten daripada bertindak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi. Terdapat dua aspek dalam dimensi *Idealized Influence* yakni perilaku pemimpin dan elemen yang diatributkan kepada pemimpin oleh pengikutnya.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).

Dimensi *Inspirational Motivation* menggambarkan pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Pemimpin transformasional mampu merangsang semangat tim, serta memiliki antusiasme dan optimisme. Para pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan masa depan yang menarik; mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas bahwa

pengikut dapat meraih harapan tersebut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*).

Dimensi *Intellectual Stimulation* menggambarkan pemimpin transformasional merangsang kemauan dan kemampuan pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide para pemimpin. Tidak ada kritik publik atas kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi dapat tercapai karena adanya peran anggota yang terlibat dalam proses pemecahan masalah tersebut.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*).

Dimensi *Individualized Consideration* menggambarkan pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan untuk meningkatkan potensi yang lebih tinggi secara terus menerus. Pertimbangan individual dipraktikkan ketika peluang pembelajaran baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perilaku

pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu (misalnya: beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa lebih banyak otonomi, yang lain standar yang lebih kencang, dan yang lain lagi memiliki struktur tugas). Pemimpin menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh dan bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan pengikut. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan pengikut tidak tanpa membuat pengikut merasa sedang diperiksa.

## **2. Kinerja Perangkat Desa**

### **a. Definisi Kinerja**

Kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama satu periode tertentu (Gomes, 2003). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang merujuk dan diukur selama periode waktu tertentu di bawah syarat atau perjanjian yang telah ditentukan (Kertiriasih, et al., 2018). Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada waktu tertentu yang mencerminkan seberapa baik orang atau kelompok itu mencapai kualifikasi suatu pekerjaan dalam misi pencapaian tujuan organisasi (Al-Omari & Okasheh, 2017).

Ma'ruf et al. (2019), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil berdasarkan kuantitas yang telah dilakukan dalam sebuah pekerjaan, kualitas kerja yang telah dilakukan, kerja sama yang sudah terbina selama bekerja serta layanan dan pengetahuan yang berhubungan dengan sebuah pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja adalah jenis hasil setelah pekerjaan selesai. Ini mewakili tingkat pencapaian setiap pekerjaan dan pemenuhan peraturan organisasi, harapan, atau persyaratan untuk peran resmi (Folorunsho, et al., 2017).

Sistem manajemen kinerja yang dijalankan dengan baik adalah media bagi para manajer dan karyawan untuk mengembangkan pemahaman tentang pekerjaan apa yang dibutuhkan oleh misi organisasi, cara dimana pekerjaan ini harus diselesaikan, dan sejauh mana itu telah dicapai (Odunlami et al., 2017). Kinerja karyawan adalah ringkasan perilaku individu yang berkontribusi terhadap realisasi tujuan kelembagaan (Khan & Nawaz, 2016).

Karyawan harus diberdayakan dan menerima dukungan dari manajer mereka tanpa menghilangkan tanggung jawab karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja organisasi itu sendiri dalam mengelola sumber daya yang ada. Istilah kinerja dielaborasi sebagai kemampuan tertinggi seorang individu (karyawan) untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilannya secara efisien dan efektif (Khan & Nawaz, 2016). Kinerja karyawan juga dapat diartikan

sebagai hasil keluaran dari bagaimana perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Langi, et al., 2015).

Karyawan adalah aset organisasi. Organisasi yang sukses dan inovatif harus memberikan kesempatan kepada karyawan mereka untuk berinovasi (Maqsood, et al., 2013). Kinerja karyawan adalah blok bangunan penting dari sebuah organisasi dan faktor-faktor yang meletakkan fondasi untuk kinerja tinggi harus dianalisis oleh organisasi karena setiap organisasi tidak dapat maju dengan bergantung pada satu atau dua upaya individu, itu adalah upaya kolektif semua anggota organisasi (Mustapha, et al., 2014).

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah produktivitas dan *output* karyawan sebagai hasil dari seseorang melaksanakan tugas, peraturan dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

#### **b. Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Thao dan Hwang (2015) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan baik secara individu maupun kolektif dalam segi positif maupun segi negatif:

##### **a. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan adalah kombinasi dari sikap dan perilaku pimpinan yang mengarahkan kepada pola tertentu dalam berhadapan dengan para pengikut. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi memegang peranan dalam mendorong dan menghambat kinerja karyawan.

b. Pembinaan

Pembinaan menjadi teknik penting untuk meningkatkan kinerja. Pembinaan membahas kepercayaan dan perilaku yang menghambat kinerja dan membantu untuk meningkatkan kinerja.

c. Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan hasil dari pencapaian, kesuksesan dan prestasi. Pemberdayaan merupakan proses dimana individu berhasil dalam menjalani peranan dalam bekerja, berperan dalam organisasi dan antar rekan kerja saling berbagi rasa dan pengalaman yang menyenangkan dalam bekerja untuk pengembangan diri maupun kolektif.

d. Partisipasi

Partisipasi mengenai pengambilan keputusan dimana karyawan merasa mereka mempunyai kesempatan untuk berdiskusi dan mampu memengaruhi keputusan perusahaan. Partisipasi membuat karyawan

meningkatkan kinerjanya dan merendahkan keinginannya untuk tidak berperan dalam organisasi karena karyawan merasa sebagai mitra yang berkontribusi bukan sebagai bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

e. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai umum dan perilaku orang-orang yang dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola pikir orang-orang yang membedakan mereka satu sama lain di dalam organisasi dan di luar organisasi termasuk nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku yang membedakan karyawan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada pencapaian tujuan.

c. **Indikator Kinerja Perangkat Desa**

Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan berbagai instrumen. Menurut Pawirosumarto et al., (2017), penilaian kinerja harus didasarkan kepada pemahaman tentang pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, keterampilan serta keahlian dalam melakukan sebuah pekerjaan, hingga perilaku yang seharusnya diperlukan dalam melakukan pekerjaan agar hasil yang diperoleh baik serta analisis mendalam tentang atribut dan perilaku yang dimiliki oleh seorang individu yang tentunya

berhubungan dengan bagaimana individu tersebut dalam melakukan sebuah pekerjaan.

Kinerja seorang tenaga kerja dinilai dari bagaimana ia menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan, bagaimana ia mampu memenuhi tenggat waktu yang diberikan, bagaimana kompetensi yang ia miliki serta potensi yang mampu ia tunjukkan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Beberapa masalah yang sering timbul, yang berhubungan dengan inovasi yang buruk, produktivitas tenaga kerja yang rendah, ketidakmampuan dalam memenuhi target kinerja yang telah diberikan, jika dibiarkan terus menerus, tentunya akan mampu mempengaruhi kinerja secara keseluruhan (Iqbal et al., 2015).

Penelitian ini menggunakan dimensi kinerja dari Gomes (2003). Gomes (2003) mengemukakan 8 dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja karyawan secara individu yakni:

a. Kuantitas kerja (*quantity of work*)

Dimensi ini berkaitan dengan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

b. Kualitas kerja (*quality of work*)

Dimensi ini berkaitan dengan apakah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

c. Pengetahuan kerja (*job knowledge*)

Dimensi ini berkaitan dengan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

d. Kreativitas (*creativity*)

Dimensi ini berkaitan dengan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

e. Kerjasama (*cooperation*)

Dimensi ini berkaitan dengan kesediaan untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan bersama-sama orang lain.

f. Keandalan/pertanggungjawaban (*dependability*)

Dimensi ini berkaitan dengan kesadaran dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

g. Inisiatif (*initiative*)

Dimensi ini berkaitan dengan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam hal memperbesar tanggungjawabnya.

h. Kualitas pribadi (*personal qualities*)

Dimensi ini berkaitan dengan menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

**3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Perangkat Desa**

Pada organisasi pemerintahan desa untuk mewujudkan sikap kerja yang baik diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan berkaitan dengan peningkatan kinerja perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik baiknya. Para bawahannya bekerja dengan gairah bersedia bekerjasama dan mempunyai tingkat disiplin tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan masing-masing dengan hasil yang diharapkan.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan pengikutnya. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang dengan cara-cara baru, sehingga dapat membangkitkan dan memotivasi para bawahannya untuk bekerja sungguh-sungguh dan loyal, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Selain itu dalam hal kepemimpinan kepala desa terhadap perangkat desa dapat memperbaiki moral kerja karyawan, dengan menjadikan kepala desa sebagai panutan.

Penelitian Aryoko, dkk. (2020); Putra, dkk. (2019); Laras & Haryono (2016); Sulangi, dkk. (2017); Eka & Ismiyati (2015); menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat desa.

## **H. Kerangka Konsep**

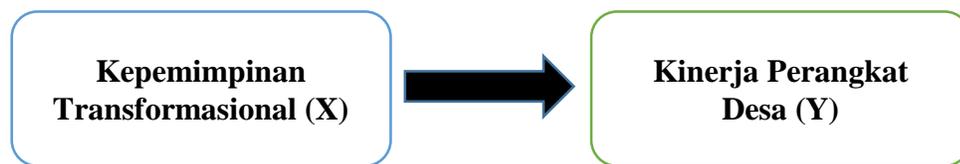
Jyoti & Bhau (2015: 83) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang paling banyak digunakan dalam organisasi untuk mengelola perubahan. Suharsaputra (2016: 59) menjelaskan bahwa “kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang berorientasi pada perubahan melalui pemberian inspirasi pada anggota organisasi untuk berjuang mencapai visi yang ditetapkan.” Sudaryono (2014: 205) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

García-Morales et al. (2012), seorang individu yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dengan memotivasi pengikut mereka, sebagian besar melalui komunikasi yang baik dan mempunyai tingkat pengharapan yang tinggi kepada bawahannya. Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi terhadap bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap suatu organisasi, lembaga atau perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi karyawannya untuk melakukan suatu kinerja diluar dugaan melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka dalam mencapai kinerja di luar dugaan tersebut, salah satu perilaku yang harus ditunjukkan oleh seorang pemimpin

transformatifional adalah pengaruh idealisme, motivasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam kepemimpinan suatu kelompok dan fleksibel dalam pendekatan yang mereka gunakan untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan tersebut yang dapat menyebabkan timbulnya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Dengan melihat uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ma'ruf et al. (2019), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil berdasarkan kuantitas yang telah dilakukan dalam sebuah pekerjaan, kualitas kerja yang telah dilakukan, kerja sama yang sudah terbina selama bekerja serta layanan dan pengetahuan yang berhubungan dengan sebuah pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja adalah jenis hasil setelah pekerjaan selesai. Ini mewakili tingkat pencapaian setiap pekerjaan dan pemenuhan peraturan organisasi, harapan, atau persyaratan untuk peran resmi (Folorunsho, et al., 2017).



**Gambar 1.1.**  
**Kerangka Konsep**

## **I. Hipotesis**

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka berpikir di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian ini yaitu:

Ha : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir

Ho : kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir

## J. Definisi Operasional dan Pengukuran

Definisi operasional adalah konsep yang masih merupakan abstrak dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala, sehingga dapat dibuktikan kebenarannya oleh orang lain berdasarkan variabel yang digunakan (Setiawan, 2015). Berikut merupakan tabel definisi operasional variabel yang akan diteliti:

**Tabel 1.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Tolak Ukur
<b>Kepemimpinan transformasional (X)</b>	Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, kegigihan, energi, intuisi, dan kepekaan terhadap karyawan untuk mendapatkan tujuan atau keinginan organisasi dan memiliki	Instrumen kuesioner skala Likert

---

	dampak yang luar biasa pada karyawan (Prabowo, et al., 2018).	
<b>Kinerja perangkat desa (Y)</b>	Ma'ruf et al. (2019), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil berdasarkan kuantitas yang telah dilakukan dalam sebuah pekerjaan, kualitas kerja yang telah dilakukan, kerja sama yang sudah terbina selama bekerja serta layanan dan pengetahuan yang berhubungan dengan sebuah pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan	Instrumen kuesioner skala Likert

---

## **K. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017) deskriptif kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.

### **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir. Penelitian dilakukan pada bulan September tahun 2021.

### **3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi adalah sekelompok elemen lengkap yang menarik peneliti untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Sekaran dan Bougie, 2017). Pendapat lain menurut Siyoto dan Sodik (2015) bahwa populasi adalah merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir yang berjumlah 28 orang.

#### **b. Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi untuk diteliti (Sekaran dan Bougie, 2017). Teknik penentuan sampel penelitian ini adalah *total sampling*. *Total sampling/Populasi sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir yang berjumlah 28 orang.

### **4. Sumber Data Penelitian**

Data dalam penelitian ini ada dua, yaitu data primer dan sekunder. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

#### **a. Data Primer**

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir. Data primer dalam penelitian ini yaitu hasil pengisian kuesioner dari variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja Perangkat Desa.

**b. Data Sekunder**

Sugiyono (2017), data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada berupa catatan atau dokumentasi, publikasi, media, situs Web, internet dan seterusnya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir meliputi, data struktur organisasi, data Perangkat Desa, dan lain-lain yang mendukung hasil penelitian.

**5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

**a. Kuesioner**

Angket (*questionnaire*), adalah daftar pertanyaan/pernyataan yang harus dijawab atau diisi oleh responden. Kuesioner yang digunakan

yaitu kuesioner tertutup, artinya jawaban-jawaban untuk setiap pertanyaan/pernyataan telah disediakan. Responden bebas memberikan jawaban untuk setiap pertanyaan sesuai alternatif jawaban yang telah disiapkan (Pandjaitan dan Ahmad, 2017).

Data penelitian yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner selanjutnya diberi bobot yang berbeda antar satu alternatif jawaban dengan beberapa alternatif jawaban yang lainnya. Pengukuran dalam penelitian terdiri dari pemberian angka pada peristiwa-peristiwa empiris sesuai dengan aturan-aturan tertentu (Sekaran dan Bougie, 2017). Pengukuran data pada penelitian ini menggunakan teknik skala Likert pada skala 1 sampai 4. Skor pernyataan kuesioner disajikan pada Tabel 1.2 sebagai berikut.

**Tabel 1.2.**  
**Skor Pernyataan Kuesioner**

Pernyataan	Positif	Negatif
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju (TS)	2	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

Indikator kepemimpinan transformasional diadaptasi dari instrumen penelitian Radhitya (2013) yang dibuat berdasarkan teori kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003). Dimensi dari alat ukur

tersebut yaitu kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreativitas (*creativity*), kerjasama (*cooperation*), keandalan atau pertanggungjawaban (*dependability*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*).

Indikator kinerja perangkat desa diadaptasi dari instrumen penelitian Wiranegara (2013) yang diadaptasi dan diterjemahkan dari butir gaya kepemimpinan transformasional *Multifactor leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004, dalam Ho, et al, 2009). Dimensi dalam instrumen ini meliputi pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional dan kinerja Perangkat Desa disajikan pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3.**  
**Kisi-Kisi Kuesioner**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nomor Butir</b>
Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized influence</i> (Pengaruh yang Ideal)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
	<i>Inspirational motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	9, 10, 11

	<i>Intellectual stimulation</i>	12, 13, 14
	(Stimulasi Intelektual)	
	<i>Individualized consideration</i>	15, 16
	(Pertimbangan Individual)	
	<b>Jumlah</b>	16
Kinerja Perangkat Desa	Kuantitas kerja ( <i>quantity of work</i> )	1
	Kualitas kerja ( <i>quality of work</i> )	2, 3, 4
	Pengetahuan kerja ( <i>job knowledge</i> )	5, 6, 7
	Kreativitas ( <i>creativity</i> )	8, 9, 10
	Kerjasama ( <i>cooperation</i> )	11, 12, 13
	Keandalan/pertanggungjawaban ( <i>dependability</i> )	14, 15, 16
	Inisiatif ( <i>initiative</i> )	17, 18, 19
	Kualitas pribadi ( <i>personal qualities</i> )	20, 21, 22
	<b>Jumlah</b>	22

#### b. Observasi

Observasi merupakan upaya untuk pengumpulan data yang dilakukan ketika peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian (Creswell & Poth, 2016). Menurut Sugiyono (2017: 313) observasi tidak terstruktur

adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi. Dalam penelitian ini jenis observasi yang digunakan yaitu observasi partisipasi, dimana peneliti datang ke tempat objek penelitian yaitu di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.

**c. Wawancara**

Wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan cara peneliti dapat melakukan *face-to-face interview* (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan (Creswell & Poth, 2016). Sugiyono (2017: 281) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, menurut Sugiyono (2017: 319) wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2017: 320) wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur agar subjek penelitian lebih terbuka dalam memberikan data. Dalam penelitian ini, wawancara digunakan untuk memperoleh data tentang kepemimpinan transformasional dan kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.

#### **d. Dokumentasi**

Teknik dokumentasi dilakukan untuk memperkuat data yang diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara. Dokumentasi yang dikumpulkan berupa data yang mendukung dalam penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk merekam hasil dari observasi dan wawancara. Selain itu, studi dokumentasi juga digunakan untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan transformasional dan kinerja perangkat desa di Kelurahan Sendangsari Kecamatan Minggir.

### **6. Teknik Analisis Data**

#### **a. Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

##### **1) Validitas**

“Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen” (Arikunto,

2015: 96). Menghitung validitas menggunakan rumus korelasi yang dikenal dengan rumus korelasi *Product Moment*. Nilai  $r_{xy}$  yang diperoleh akan dikonsultasikan dengan harga *product moment* ( $df = n-1$ ) pada pada taraf signifikansi 0,05 (Ananda & Fadli, 2018: 122). Jika  $r_{xy} > r_{tab}$  maka item tersebut dinyatakan valid.

## 2) Reliabilitas

Reliabilitas instrumen mengacu pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2015: 41). Analisis keterandalan butir hanya dilakukan pada butir yang dinyatakan sah saja dan bukan semua butir yang belum diuji. Untuk memperoleh reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2015: 47). Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas.

### b. Analisis Statistik Deskriptif

Teknik Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui baik atau buruk, tinggi atau rendahnya penilaian responden. Metode yang digunakan adalah dengan menghitung nilai *mean* (rata-rata) dari jawaban responden pada masing-masing indikator di setiap variabel penelitian

(Sugiyono, 2017: 112). Pembagian interval pada masing-masing kelas atau kategori adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Kategori Pembagian Kelas**

No	Mean	Kategori
1	1,00 – 1,74	Sangat Rendah
2	1,75 – 2,49	Rendah
3	2,50 – 3,24	Tinggi
4	3,25 – 4,00	Sangat Tinggi

(Sumber: Sugiyono, 2017)

**c. Uji Prasyarat**

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi datanya menyimpang atau tidak dari distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Shapiro Wilk*, dengan bantuan program SPSS. Menurut metode *Shapiro Wilk*, kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a) Jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal
- b) Jika signifikansi di atas 0,05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku, berarti data tersebut normal (Ghozali, 2012: 42).

2) Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang linear jika kenaikan skor variabel independen diikuti kenaikan skor variabel dependen (Ghozali, 2012: 47). Perhitungan ini akan dibantu dengan SPSS versi 20. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

- a) Jika nilai probabilitas  $\geq 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah linear.
- b) Jika nilai probabilitas  $\leq 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah tidak linear.

#### **d. Uji Hipotesis**

Sugiyono (2017: 270) menjelaskan “Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen”. Perhitungan ini akan dibantu dengan SPSS versi 20. Persamaan regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

- Y = Subjek dalam Variabel dependen yang diprediksikan
- a = Harga Y bila X = 0 (harga kontan)
- b = Angka arah atau koefisien regresi
- X = Subjek pada variabel independen

Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012: 34). Pengujian ini

menggunakan tingkat signifikansi 5% dan melakukan perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.