

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM PROVINSI SULAWESI TENGGARA
(*The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation and Organizational Commitment on Employee Performance at the General Election Supervisory Board of Southeast Sulawesi Province*)

Marlina

marlina578_andi@yahoo.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Halu Oleo

Yusuf Montundu

yusufmontundu23@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Sinarwaty

sinarwatvsunajo78@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Riski Amalia Madi

riskiamalia@uho.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal

Sejarah Artikel:

Diterima

08 – 01 – 2022

Disetujui

11 – 02 – 2022

Dipublikasikan

28 – 08 - 2022

Keywords:

Transformational Leadership Style, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance

Klasifikasi JEL:

H10; H11

Abstract

This study was conducted with the aim of analyzing and knowing the partial effect of transformational leadership style on employee performance, work motivation on employee performance, and organizational commitment on employee performance, as well as simultaneously testing the effect of transformational leadership style, work motivation, and organizational commitment on employee performance. This research was conducted at General Election Supervisory Board of Southeast Sulawesi Province by taking samples of Civil Servants with a total of 83 people in Regencies and Cities in Southeast Sulawesi Province. This research approach is quantitative research with data collection method using questionnaires and the collected data is processed using multiple linear regression.

Based on the results of this study, it was found that partially transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously it was found that transformational leadership style, work motivation and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance. From the tests conducted, it was found that organizational commitment has the largest coefficient in influencing changes in employee performance

I. PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia dimulai dari proses rekrutmen, *training* sampai proses pemeliharannya. Pengelolaan sumber daya manusia yang matang harus dimulai dari awal, karena nantinya akan sangat menentukan kelangsungan organisasi. Hal ini menjadi tanggung jawab manajemen atau pemimpin organisasi, karena itu manajemen harus membuat perencanaan yang matang, menyusun strategi yang efektif serta mampu mengkoordinasikan semua komponen organisasi.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Sulawesi Tenggara adalah salah satu lembaga penyelenggara Pemilu di tingkat Provinsi yang mandiri dan bebas dari pengaruh berbagai pihak manapun terkait dengan pelaksanaan tugas dan wewenangnya. Pelaksanaan tugas dan kewenangan Bawaslu Provinsi diatur di dalam Undang – Undang Nomor 7 tahun 2017 tentang Pemilihan Umum. Dalam menjalankan tugasnya, Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara dituntut untuk memberikan pelayanan yang maksimal bagi terselenggaranya hasil pemilihan yang sesuai dengan apa yang diharapkan.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, organisasi tersebut memerlukan berbagai sumber daya. Sumber daya tersebut antara lain sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia. Dari berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting. Simamora (2006:4) mendefinisikan sumber daya manusia merupakan hal yang sangatlah penting. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan mempermudah suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia dianggap sangat penting karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dan penentu jalannya suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi juga harus dikelola sebaik mungkin agar memberikan kontribusi yang optimal bagi tercapainya tujuan dari organisasi.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi kinerja organisasi tersebut, karena bila kinerja manusia atau pegawai itu baik maka, kinerja organisasi pun akan baik. Sebaliknya jika kinerja manusia atau pegawai di dalam sebuah organisasi itu menurun maka, kinerja organisasi nya juga akan ikut menurun. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai sangat berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Selain itu, terdapat faktor lain yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Faktor tersebut adalah peranan seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan seseorang yang mengarahkan jalannya suatu organisasi dan juga menjadi contoh bagi para pegawai yang ada dalam organisasi. Menurut Mas'ud (2004:32) kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi. Tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin.

Kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada karena pemimpin yang transformasional lebih mengerti apa yang menjadi kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja bawahan.

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978), dan selanjutnya dikembangkan oleh Bass (1985) dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008:90) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan pengembangan dari pengikutnya atau bawahan.

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan adanya motivasi kerja. Menurut Robbins dan Coulter (2010:109) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Sejalan dengan itu menurut Mas'ud (2004:39) motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik

membutuhkan motivasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dibanding dengan mereka yang tidak memiliki motivasi.

Setelah pegawai merasa memiliki motivasi kerja yang tinggi dan nyaman dengan kondisi kerja dalam organisasi, maka pegawai akan memberikan ikatan atau timbal balik kepada organisasi yang dikenal dengan istilah komitmen. Komitmen pegawai terhadap organisasi atau perusahaan sangat diperlukan karena sebagai salah satu indikator kinerja. Pegawai dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan mampu memperlihatkan kinerja yang optimal. Komitmen yang dilakukan oleh pegawai terhadap organisasi adalah sebuah bentuk refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Seseorang yang bergabung dalam sebuah organisasi dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima semua tugas atau pekerjaan dengan tanggung jawab. Pegawai juga merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan menurut Sufia *et al* (2020) komitmen dapat terbentuk pada awal ketika individu awalnya bergabung sebagai anggota organisasi, melalui sosialisasi yang dikembangkan dalam program orientasi. Pemahaman pegawai pada detail organisasi, visi dan misi melalui sosialisasi dan orientasi program yang akan mempercepat penyatuan pegawai sebagai individu dalam organisasi. Komitmen mengarahkan individu untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi dan harapan individu yang mendorong kinerja yang lebih baik.

Kendala utama yang sering muncul berasal dari para pegawai, seperti rendahnya komitmen pegawai. Oleh karena itu, terdapat beberapa alasan mengapa organisasi atau perusahaan harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasional dalam diri pegawai. Menurut Luthans (2006:249) pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berkeinginan kuat untuk tetap berada sebagai anggota organisasi, berkeinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

II. TINJAUAN LITERATUR

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Amstrong (2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara manajer melaksanakan peran kepemimpinan yang mencirikan perilaku dalam mengatur orang. "*Leadership is the way in which managers exercise their leadership role-it characterizes their approach to managing people*". Sedangkan Achua dan Lussier (2010:64) Kepemimpinan adalah kombinasi sifat, keterampilan dan perilaku yang pemimpin gunakan sebagai interaksi mereka kepada bawahan. Selanjutnya Kartono (2013:57) mengemukakan bahwa kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi bawahan atau orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan membimbing dalam mencapai tujuan yang diinginkan kelompok

Yukl (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu untuk mencapai tujuan bersama. Bass dan Avolio (1994) menggambarkan kepemimpinan sebagai interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi, dan persepsi serta harapan anggota.

Teori kepemimpinan transformasional dimulai dengan konsep oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Menurut Bass, pemimpin transformasional merangsang bawahannya untuk membuat persepsi tentang kepemimpinan dengan cara pandang baru karena ada rangsangan intelektual. Pemimpin mampu menjadikan persepsi sebagai individu yang dapat mendukung dan memberikan perhatian kepada bawahan dengan pertimbangan individual, melalui motivasi dan karisma yang inspiratif (Bass, 1985).

Burns (1978) berpendapat bahwa pemimpin transformasional, sebaliknya, melakukan lebih dari sekadar menciptakan hubungan pertukaran dan disiplin bawahan; mereka mampu memotivasi pengikut untuk mencari kebutuhan tingkat tinggi, untuk melihat melampaui kepentingan pribadi mereka untuk tujuan organisasi, dan untuk meningkatkan rasa moralitas mereka ke "tingkat penilaian yang lebih berprinsip" (Burns 1978, 455).

Merujuk pada teori kepemimpinan transformational yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka indikator pengukuran kepemimpinan transformational dalam penelitian ini mengacu pada pendapat (Bass & Avolio, 1993; Balyer, 2012) yang diuraikan sebagai berikut:

1. *Idealized influence* digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang menjadi contoh yang baik sehingga menghasilkan rasa bangga pengikut, rasa hormat, dan kepercayaan.
2. *Inspirational motivation* menyiratkan perilaku pemimpin yang bertujuan untuk memberikan arti, tantangan dan inspirasi yang jelas untuk dicapai oleh pegikut.
3. *Intellectual stimulation* mengacu pada cara seorang pemimpin menstimulasi ide-ide baru dan daya inovatif para pengikut, mendorong penyelesaian permasalahan secara kreatif, dan menstimulasi para pengikut untuk menghasilkan dan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dalam penyelesaian pekerjaan.
4. *Individually consideration* mengacu pada pemimpin yang mau mendengarkan para pengikutnya dengan penuh perhatian, memperlakukan mereka secara individual, dan memberikan perhatian khusus bagi pencapaian prestasi dan pemenuhan berbagai kebutuhan pengembangan diri (*growth needs*).

Motivasi Kerja

Robbins (2009:214) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang pada umumnya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi merupakan sebuah dorongan yang dikendalikan oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kebutuhan, keinginan dan hasrat serta dorongan semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi.

Baron (1983) juga mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang berkaitan dengan jenis kekuatan yang memberi energi pada perilaku dan mengarahkannya ke arah pencapaian tujuan tertentu. Lebih lanjut dinyatakan bahwa motivasi tidak hanya dapat mempengaruhi kinerja, tetapi kinerja juga dapat mempengaruhi motivasi, jika diikuti oleh penghargaan. Carraher *et al* (2006) menganjurkan bahwa harus ada sistem penghargaan yang efektif untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dalam organisasi dan penghargaan harus dikaitkan dengan produktivitas mereka. Oleh karena itu, Baron (1983) menyimpulkan bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dari penerapan program penghargaan total yang berfokus pada kebijakan penghargaan formal.

Mathis dan Jackson (2006:114) motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Flippo (2013) mengungkapkan motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Pengertian tentang motivasi yang dikutip dari Wibowo (2011:378) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan proses psikologi yang membangkitkan serta mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan. Kreitner dan Kinicki (2001:205) juga mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk bertindak. Heller (1998:6) dalam bukunya mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Dalam penelitian ini variabel motivasi diukur dengan 5 indikator yang diadopsi dari *Herberg's Two-Factor theory of work motivation* (dalam Ivancevich, *et al*, 2006), yakni (1) *achievement*, (2) *recognition*, (3) *responsibility*, (4) *advancement*, dan (5) *work-itself*.

1. Prestasi (*Achievement*), yaitu besar kecilnya kemungkinan pegawai mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
2. Pengakuan (*Recognition*), yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada pegawai atas kinerja yang dicapai.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*), yaitu besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang pegawai
4. Kemajuan (*Advancement*), yaitu besar kecilnya kemungkinan pegawai dapat maju dalam pekerjaannya.
5. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*), yaitu besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh pegawai dari pekerjaannya.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah salah satu topik paling populer di bidang penelitian manajemen (Wasti, 2003). Komitmen organisasional sangat penting bagi organisasi mana pun, karena ini adalah prediktor yang baik untuk tujuan organisasi, ketidakhadiran, pergantian, dan produktivitas (Bushra et al., 2011). Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja terhadap organisasinya. Henkin dan Marchiori (2003) menggambarkannya sebagai sentimen yang mendorong pekerja untuk menjadi bagian dari organisasi dan untuk mengenali tujuan dan nilai organisasi.

Menurut Robbins (2009:100), komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi. Griffin (2004:15) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu dapat mengenal dan terikat pada organisasinya. Pegawai-pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada, organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu (Porter et al., 1974). Meyer dan Allen (1986) menggunakan istilah komitmen afektif dan komitmen kontinyu untuk mengkarakterisasi pandangan ketidaksesuaian dari Porter dan Becker tentang konstruk komitmen organisasional. Meskipun komitmen afektif dan kontinuitas mencerminkan hubungan antara karyawan dan organisasi yang menurunkan kemungkinan turnover, sifat keterkaitan tersebut sangat berbeda. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap bersama organisasi karena mereka menginginkannya, sedangkan karyawan dengan komitmen kontinyu yang kuat tetap berada di organisasi karena mereka perlu melakukannya.

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) yang terdiri dari 15 item akan digunakan pada penelitian ini untuk mengukur komitmen organisasional dari pegawai. Mowday *et al* (1979) yang dikenal dengan Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) dengan memeriksa tiga faktor terkait:

1. Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi;
2. Kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi;
3. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Terkait dengan hal tersebut, Barch (1995) mengemukakan tiga label kinerja yaitu (1) kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil pada level organisasai, (2) kinerja proses merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan, dan (3) kinerja individu yang merupakan pencapaian efektivitas pada tingkat pegawai

Secara umum, kinerja diasumsikan berhubungan dengan kemampuan individu untuk merealisasikan tujuan kerjanya, memenuhi harapan serta mencapai target pekerjaan atau mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi (Mathis dan Jackson, 2011:78). Kinerja merupakan kemampuan pegawai terhadap pencapaian hasil kerja berupa kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tupoksi sesuai dengan tanggungjawab yang diamanahkan kepada pegawai. Karna itu kinerja adalah output dari pelaksanaan kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan pada wewenang dan tanggungjawab guna mencapai tujuan organisasi. Konsisten dengan Price (2001) mengemukakan bahwa

kinerja pegawai adalah orientasi efektif seorang pegawai sehubungan dengan pekerjaannya. Robbins (2009:629) mengemukakan “*way of thinking about employee performance is a function of the interaction of ability, motivation, and opportunity*”. Definisi tersebut mengandung arti bahwa kinerja merupakan sebuah fungsi interaksi kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja.

Menurut Viswesvaran dan Ones (2000:216), kinerja adalah tindakan yang dapat diukur, perilaku dan hasil kerja pegawai yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Artinya produktivitas dan hasil kerja pegawai memengaruhi atau membantu organisasi agar bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya Sempene *et al.* (2002) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan persepsi keseluruhan dan evaluasi individu terhadap lingkungan kerja. Pandangan ini tampaknya didukung oleh Islam and Siengthai (2009) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah perasaan positif yang berkembang dari pegawai karena evaluasi terhadap hasil kerja maupun pengalaman kerja secara individu. Pendapat yang sama oleh Mathis dan Jackson (2011:89) mendefinisikan kinerja terkait dengan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran pada pekerjaan, efisiensi pekerjaan dan efektivitas kerja yang telah diselesaikan. Demikian pula, Mastrangelo *et al.* (2014) menekankan efektivitas organisasi terdiri dari efisiensi setiap pegawainya.

Condrey (2005) menjelaskan bahwa dalam merancang sistem penilaian kinerja bagi pegawai, organisasi perlu melakukan analisis terkait hal apa saja yang dibutuhkan. Organisasi harus merancang sistem penilaiannya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya. Daley (2005) menggunakan pendekatan skala penilai yang diberikan bobot perilaku (Behaviorally anchored rating scales) untuk mengukur kinerja dari pegawai. Behaviorally anchored rating scales (BARS) merupakan salah satu ekstensi subjektif dari graphic rating scale. Penekanan BARS ditempatkan pada input dan proses daripada pada output dan hasil mungkin lebih merupakan karakteristik dari organisasi sektor publik daripada pada swasta.

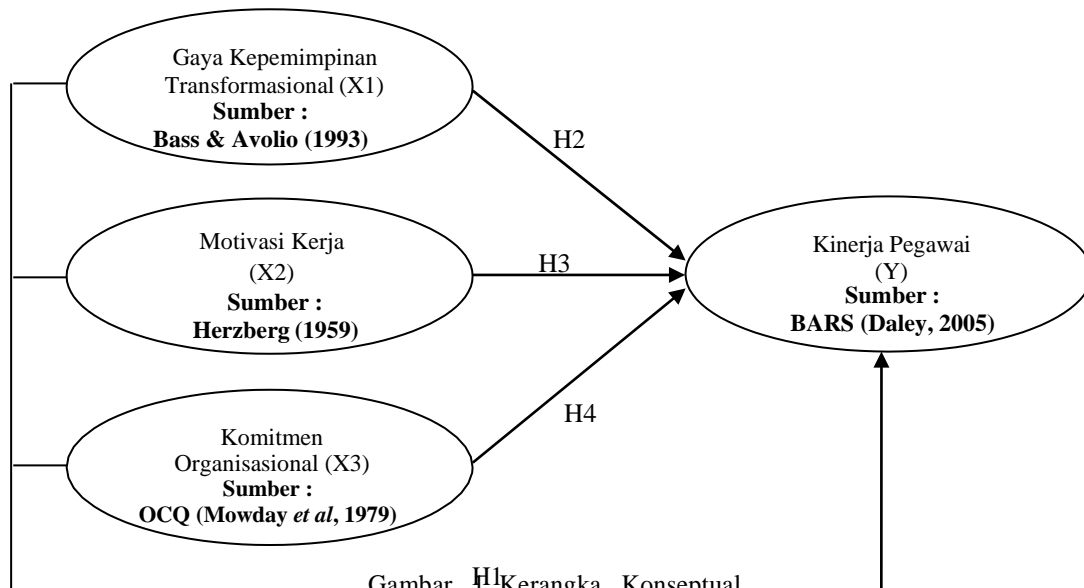
Behaviorally anchored rating scales (BARS) dalam desain sistem penilaian kinerja yang efektif dari Daley (2005) dalam Condrey (2005) menjabarkan bahwa terdapat 11 indikator yang dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana kinerja seorang pegawai dapat dikatakan baik atau tidak. Adapun indikator tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dependability (keterikatan dengan tugas/pekerjaan) yang terdiri dari (1) hadir ditempat kerja tepat waktu, (2) tidak menggunakan alasan sakit untuk meninggalkan tugas, (3) tidak meninggalkan tugas untuk keperluan pribadi, (4) selalu hadir ditempat kerja disetiap hari kerja, (5) selalu memulai mengerjakan tugas tepat waktu.
2. Attitude (sikap) yang terdiri dari (1) kesukaan terhadap pekerjaan, ((2) memiliki komitmen dan dukungan terhadap keberhasilan unit kerja, (3) perhatian dan toleransi terhadap sesama rekan sekerja, (4) perhatian terhadap pelayanan kepada masyarakat.
3. Quality of work (kualitas hasil kerja) yang terdiri dari (1) bekerja sepenuh hati, bertanggungjawab, (2) bekerja tepat guna dan tepat sasaran, (3) menyelesaikan tugas tepat waktu, (4) bekerja teliti dan cermat, dan (5) kerapihan hasil pekerjaan.
4. Initiative (inisiatif) yang terdiri dari (1) hanya peduli pada apa yang seharusnya dikerjakan dalam tugas, (2) memulai mengerjakan tugas tanpa perintah atasan, (3) mengerjakan tugas sesuai petunjuk kerja (SOP).
5. Judgement (pertimbangan) yang terdiri dari (1) lebih banyak menggunakan akal pikiran dalam membuat pertimbangan/ keputusan, (2) dapat membuat keputusan dalam keadaan tertekan (stress).
6. Cooperation (kerjasama) yang terdiri dari (1) tahu kapan dan dimana ia dibutuhkan pegawai lain, (2) mampu bekerjasama dengan pegawai lain dalam lingkup unit kerja, (3) mampu bekerja sama dengan pegawai pada unit kerja lain (unit kerja yang berbeda), (4) Mampu bekerjasama dengan semua unsur pimpinan.
7. Quantity of work (kuantitas hasil kerja) yang terdiri dari (1) kesesuaian volume hasil pekerjaan dengan target, (2) mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dari target.
8. Safety (kenyamanan kerja) yang terdiri dari (1) Mampu menjaga kenyamanan kerja pegawai lain, (2) Mampu memelihara kebiasaan kerja yang berlaku, (3) Mampu memelihara fasilitas kerja.

9. Learning and self-development (pengembangan diri) yang terdiri dari (1) Berusaha mengembangkan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas, dan (2) Berusaha meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan kerja.
10. Personal (kepribadian) yang terdiri dari (1) Berpakaian pantas sesuai aturan organisasi, dan (2) Menjaga kebersihan diri. Leadership (kepemimpinan) yang terdiri dari (1) Mampu merencanakan pelaksanaan tugas, (2) Mampu mengorganisir tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, (3) Mampu mengarahkan dan berkoordinasi dengan rekan sekerja terkait pekerjaan yang saling berhubungan, (4) Mampu mengendalikan diri, (5) Memiliki kemampuan dan kesediaan menerima tanggungjawab, (6) Mampu melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab, dan (7) Mampu bekerjasama dengan staff lain (bawahan/pegawai lain) secara efektif.

Hubungan Antara Variabel Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru

Merujuk kajian teoritis dan empiris dalam penelitian ini didesain dengan menggunakan empat konstruk variabel yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai pada Badan Pebgawas Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara. Dengan dasar pengujian dari keempat konstruksi tersebut peneliti mencoba mengembangkan kerangka konseptual penelitian ini, maka kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Kajian Teoritis dan Empiris

Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja

Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Humaidi dkk (2019) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional yang sesuai diterapkan oleh atasan dalam sebuah organisasi dan motivasi kerja yang baik yang dimiliki oleh pegawai serta adanya komitmen organisasional yang dirasakan akan memberikan dampak yang positif bagi kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai tersebut. Setiaji dan Djastuti (2016) juga menyimpulkan hal yang sama pada penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris tersebut diatas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1. Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

Menurut Robbins (2009:473) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan

pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, Italiani (2013:455) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan organisasi dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap organisasi.

Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rita *et al* (2017) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif pada peningkatan kinerja dari pegawai. Selain itu Arman *et al* (2018) juga menyimpulkan bahwa baiknya penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam mencapai kinerja kerjanya. Selain itu, temuan dari Andriani *et al* (2018), Orabi (2016), Humaidi dkk (2019), Raveendran dan Gamage (2019) juga menemukan hal yang serupa bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang ada akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris tersebut diatas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Motivasi kerja terhadap kinerja

Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rita *et al* (2017) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja dari pegawai akan memberikan dampak positif bagi kinerja yang dihasilkan. Selain itu Arman *et al* (2018) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai akan memberikan pengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Peneliti lainnya juga menyimpulkan hal yang sama, Kuswati (2020), Prabowo *et al* (2018), Andriani *et al* (2018), Sufia *et al* (2020), Hidayat dan Tobing (2018), Humaidi dkk (2019), Setiaji dan Djastuti (2016) pada hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris tersebut diatas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Komitmen organisasional terhadap kinerja

Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rita *et al* (2017) yang pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki dampak yang positif bagi kinerja dari pegawai. Selain itu Sufia *et al* (2020) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasional yang kuat yang dimiliki oleh pegawai akan membuat pegawai berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan oleh organisasi. Hidayat dan Tobing (2018), Sudiarta (2018), Humaidi dkk (2019), Setiaji dan Djastuti (2016) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris tersebut diatas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong dalam penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan memberikan penjelasan pengaruh kausalitas antara variabel dan selanjutnya memilih alternatif tindakan (Cooper & Schindler, 2006). populasi pada penelitian ini berjumlah 83 orang Pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh karena jumlah unit populasi pada penelitian ini terbatas, maka keseluruhan dari unit populasi tersebut akan sekaligus dijadikan sebagai responden penelitian ini. Oleh karena itu jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 83 orang Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengawas Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden berkaitan dengan variabel yang di bahas dalam penelitian

ini. Kuisisioner yang digunakan adalah tipe pilihan, dimana responden diberikan alternatif jawaban untuk memilih satu sampai lima jawaban yang disediakan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan statistika inferensial yaitu analisis regresi multivariat dengan menggunakan *software* SPSS.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel penelitian. Keempat variable tersebut yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

1. Uji Model (RSquare)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi berkisar antar nol sampai satu ($0 \leq R^2 \leq 1$).

Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model	R	R Square
1	0.797	0.635

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat diinterpretasikan bahwa Nilai korelasi R adalah sebesar 0.797 yang menunjukkan bahwa korelasi hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap variable terikat kinerja pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara adalah kuat karena nilainya berada di atas 0,75. Selanjutnya nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai 0.635, yang artinya bahwa keragaman variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dapat di jelaskan oleh model penelitian sebesar 63,5% dan sisanya sebesar 36,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model variabel penelitian ini, sehingga model penelitian ini memiliki akurasi atau ketepatan model yang kurang baik atau kurang fit.

2. Uji Simultan (F)

Uji Simultan (F) dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas yang dimasukan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat, hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2. Hasil Uji Simultan (F)

Model	F	Sig.
1 Regression	45.722	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat hasil Uji-F diperoleh $F_{hitung} = 45,722$ dengan tingkat signifikansi 0.000 (<0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan umum Provinsi Sulawesi tenggara. Atas dasar tersebut maka **Hipotesis 1** yang diajukan pada penelitian ini **diterima**.

3. Uji Parsial (t)

Uji-t dilakukan untuk mengetahui secara parsial apakah variabel bebas secara parsial mempengaruhi variabel terikat dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Apabila $\rho < \alpha = 0,05$, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Apabila $\rho > \alpha = 0,05$, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditolak artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Adapun hasil pengujian secara parsial pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformatif, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Parsial (t)

Pengaruh antar variable	Koefisien Standardized	t-value	Sig. t	Hasil
Gaya kepemimpinan transformatif (X1) → Kinerja pegawai (Y)	0.309	3.092	0.003	Diterima
Motivasi kerja (X2) → Kinerja pegawai (Y)	0.281	2.768	0.007	Diterima
Komitmen organisasional (X3) → Kinerja pegawai (Y)	0.356	4.414	0.000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 6)

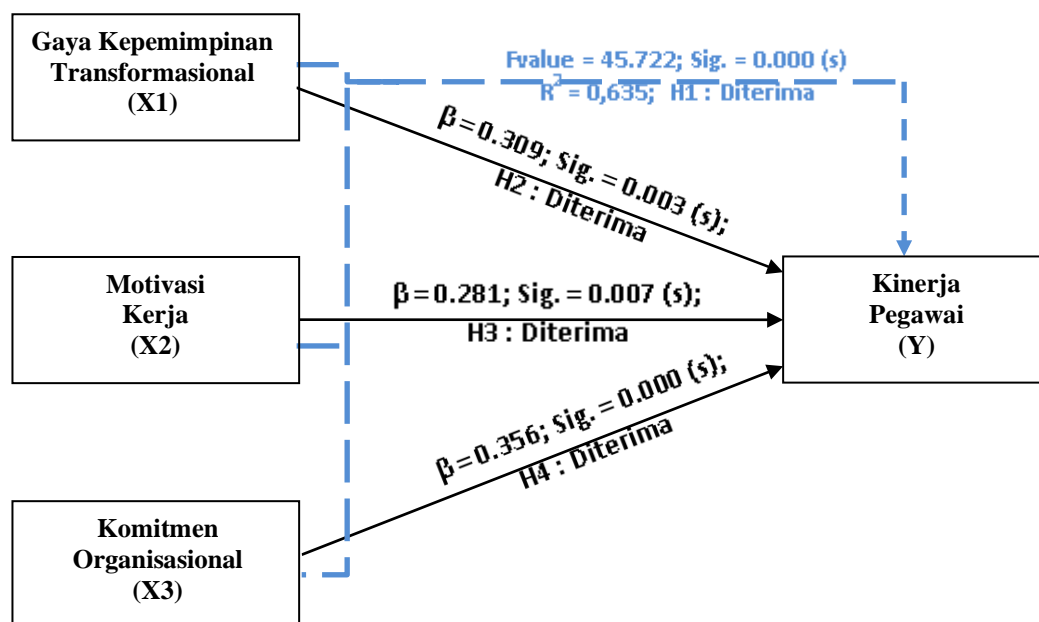
Berdasarkan dari hasil analisis regresi multivariate yang disajikan pada tabel 3 diatas dapat diperoleh persamaan analisis regresi multivariate sebagai berikut:

$$Y = 0,309X1 + 0,281X2 + 0,356X3.$$

Dari rumus hasil analisis regresi *multivariate* pada persamaan di atas dapat diinterpretasikan bahwa ketika terjadi kenaikan satu satuan terhadap variabel kinerja pegawai maka besaran sumbangsih dari gaya kepemimpinan transformatif adalah 0,309, motivasi kerja sebesar 0,281, dan sumbangsih pengaruh dari komitmen organisasional adalah sebesar 0,356.

Hasil analisis pengujian nilai koefisien *standardized*, titik kritis (t-statistik) dan *p-value* disajikan pada diagram jalur pada Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1 Koefisien Standardized dan Pengujian Hipotesis



Sumber : Data primer diolah, 2021(Lampiran 6)

Keterangan :

————— : Pengaruh Parsial - - - - - > : Pengaruh Simultan
Sig. : Signifikan pada $\alpha = 0,05$ atau tingkat kepercayaan 95%.

Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi multivariat yang telah dijabarkan pada tabel 5.14 dan yang ada pada gambar 5.3 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa :

- Dari hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ditemukan bahwa nilai koefisien standardized sebesar 0.309 dengan arah positif. Hasil ini dapat pula dibuktikan dengan nilai Sig. sebesar $0,003 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya peningkatan gaya kepemimpinan transformasional searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga **hipotesis 2** yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
- Dari hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ditemukan bahwa nilai koefisien standardized sebesar 0.281 dengan arah positif. Hasil ini dapat pula dibuktikan dengan nilai Sig. sebesar $0,007 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya peningkatan motivasi kerja searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga **hipotesis 3** yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
- Dari hasil pengujian pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai ditemukan bahwa nilai koefisien standardized sebesar 0.356 dengan arah positif. Hasil ini dapat pula dibuktikan dengan nilai Sig. sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya peningkatan komitmen organisasional searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga **hipotesis 4** yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian simultan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap perubahan peningkatan dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Fakta empiris yang ditemukan berdasarkan persepsi responden menyatakan bahwa kinerja pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara sudah baik. Hasil ini sejalan dengan pendapat dari Robbins (2009:473) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan konsep pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada masalah yang dihadapi dan kebutuhan pengembangan diri dari pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan dan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Selain itu Mowday *et al* (1982) juga mengungkapkan bahwa individu dalam organisasi akan memberikan kinerja terbaiknya ketika individu tersebut memiliki komitmen yang kuat dan juga dorongan untuk bekerja dengan serius pada sebuah organisasi. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Humaidi dkk (2019) yang melihat bagaimana peran dari pimpinan dengan gaya transformasional, komitmen organisasi dan motivasi kerja yang dimiliki pegawai PDAM daerah pada kontribusinya terhadap kinerja. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama kinerja dapat ditingkatkan melalui baiknya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, tingginya motivasi kerja yang dimiliki pegawai serta adanya komitmen organisasional yang kuat dari pegawai. Selain temuan tersebut, hasil penelitian dari Setiaji dan Djastuti (2016) juga sejalan dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap peningkatan kinerja yang dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara. Berdasarkan hal tersebut maka hasil

penelitian ini dapat membuktikan bahwa adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai dari atasan yang baik dapat memberikan kontribusi yang nyata dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dari pegawai. Dari temuan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa pimpinan pada tiap unit pada Badan Pengawasan Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan dirasakan oleh pegawai mampu memberikan mereka dorongan untuk dapat bekerja dengan lebih baik dan menciptakan suasana bekerja yang sesuai dengan harapan dari pegawai. Robbins dan Timothy (2013) menyatakan orang-orang yang telah lama bekerja pada organisasi akan lebih produktif dibandingkan dengan pegawai masa kerjanya lebih rendah. Selain itu jika dikaitkan dengan tingkat pendidikan dari responden yang mayoritas telah memiliki tingkat pendidikan tertinggi menunjukkan bahwa tingkat pemahaman mereka terhadap gaya kepemimpinan dari atasannya sudah baik dan kemampuan mereka dalam bekerja dan menghasilkan kinerja juga sudah dapat disesuaikan, seperti yang diungkapkan oleh Robbins dan Timothy (2013) bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang tinggi. Hasil penelitian ini dapat membuktikan kebenaran dari teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978) dan Bass (1985) yang menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional mampu menjadikan persepsi sebagai individu yang dapat mendukung dan memberikan perhatian kepada bawahan dengan pertimbangan individual, melalui motivasi dan karisma yang inspiratif. Selain itu hasil penelitian ini juga konsisten dengan pendapat dari Kreitner dan Kinicki (2005:313) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang dapat mempengaruhi bawahannya agar memiliki kepercayaan bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Hasil ini juga dapat mengkonfirmasi pendapat dari Avolio et al (2004) dan Dvir et al (2002) yang menyatakan bahwa bawahan dimotivasi oleh pemimpin yang memberi mereka inspirasi, pemimpin transformasional menginspirasi kesetiaan dan kepercayaan yang besar pada pengikut mereka, mereka memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pengikut mereka serta menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan dan sasaran mereka. Selain hal tersebut, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Rita *et al* (2017) yang pada penelitiannya mencoba mengetahui pengaruh dari komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dari pegawai pada kantor sekretariat daerah, dari hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Temuan lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah dari Arman *et al* (2018), penelitian yang dilakukan melihat bagaimana peran dari kepemimpinan transformasional pada hasil kerja yang diberikan oleh karyawan pada universitas di Padang. Dari hasil pengujian yang dilakukan ditemukan bahwa model kepemimpinan transformasional yang dimiliki dan diterapkan oleh pimpinannya mampu membuat pegawai semangat untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Temuan selanjutnya yang juga sejalan dengan temuan penelitian ini masing-masing dari Andriani *et al* (2018), Orabi (2016), Humaidi dkk (2019), serta Raveendran dan Gamage (2019) yang masing-masing juga melakukan penelitian yang salah satunya menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa dengan adanya dorongan motivasi kerja yang baik dari pegawai akan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja dari pegawai. Melihat fakta empiris dilapangan mengenai motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai sudah baik, hal ini terbukti dari bagaimana pegawai selalu masuk kerja sesuai pada waktu yang ditetapkan dan selalu memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada mereka dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Melihat bagaimana pegawai selalu berusaha untuk mendapatkan pengakuan dari atasan mengenai pekerjaan yang mereka lakukan dan juga menghasilkan prestasi-prestasi kerja seperti terselenggaranya pemilihan dengan baik hingga penetapan keputusan menunjukkan bahwa dorongan pegawai dalam bekerja cukup tinggi. Hasil penelitian ini juga didukung dengan karakteristik responden yang dilihat dari tingkat usia pegawai pada

Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara yang mana pada penelitian ini mayoritas berusia 40-47 tahun. Fakta ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang ada berusia masih sangat produktif, sehingga motivasi untuk kemajuan karir dan prestasi kerja yang harus diperoleh masih sangat besar, hal ini dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan hasil kerja terbaiknya kepada instansi. Selain itu juga bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir pada pegawai Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara mayoritas adalah sarjana strata satu dan sarjana strata dua. Fakta ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai yang ada cukup tinggi atau memadai sehingga dorongan untuk terus maju sangat kuat. Robbins dan timothy (2013) menyatakan bahwa tingkat pendidikan yang tinggi mampu untuk bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang tinggi. Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran dari Teori motivasi dua faktor Herzberg yang menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang menentukan motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan baik, salah satunya adalah faktor motivator. Selain itu temuan penelitian ini juga konsisten dengan pendapat dari Mathis dan Jackson (2006:114) yang menyatakan bahwa motivasi dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau untuk giat bekerja dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Bhattarcharyya (2009) juga menyatakan bahwa proses motivasi mencakup internal dan eksternal yang membangkitkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tindakan tertentu, dimana proses motivasi dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang mengaktifkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada satu tujuan. Selain itu temuan penelitian ini juga sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiaji dan Djastuti (2016) yang pada penelitiannya menguji peran motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Taspen. Dari temuan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan mampu untuk membuat karyawan bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Temuan lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah Hidayat dan Tobing (2018), dari penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan dan motivasi kerja mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi. selain itu terdapat pula beberapa temuan yang juga sejalan dengan hasil penelitian ini antara lain dari Rita *et al* (2017), Arman *et al* (2018), Kuswati (2020), Prabowo *et al* (2018), Andriani *et al* (2018), Sufia *et al* (2020), dan Humaidi dkk (2019), yang masing-masing penelitiannya menguji pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja dan menemukan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dari pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara sebagian besar sudah baik.. Hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat dari Mowday *et al.* (1974) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dibangun atas premis bahwa individu membentuk keterikatan pada organisasi dimana komitmen organisasional melampaui loyalitas pasif dan memerlukan hubungan aktif dengan organisasi sehingga individu bersedia memberikan sesuatu daru duru mereka untuk berkontribusi pada kemajuan organisasi. Selain itu, Pemanan (2005) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional memberkan keinginan yang kuat kepada individu untuk terikat dengan organisasi secara sukarela dan mau untuk berusaha keras untuk kepentingan organisasi. Kunci penting untuk mendapatkan komitmen organisasi adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri mencapai kinerja (Dressler, 2019). Kreitner dan Kinicki (2001) menyatakan komitmen organisasi mencerminkan perilaku individu mengidentifikasi diri dan berkomitmen untuk mencapai kinerja organisasi. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dari Sufia *et al* (2020) yang pada penelitiannya melihat pengaruh dari komitmen organisasional pada karyawan sebuah Perusahaan terhadap bagaimana kinerja yang dihasilkannya, dari temuan penelitian ini disimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki peran penting yang dapat membuat karyawan mau untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu temuan dari Hidayat dan Tobing (2018) juga sejalan dengan hasil penelitian ini dimana penelitian yang

dilakukan menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan. Temuan lain yang juga sejalan dengan hasil penelitian ini adalah dari Rita *et al* (2017), Sudiarta (2018), Humaidi dkk (2019), serta Setiaji dan Djastuti (2016) yang mana pada penelitiannya yang juga melihat pengaruh variabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja yang mana baiknya komitmen yang dimiliki oleh pegawai akan mendorong kinerja yang dihasilkan menjadi semakin tinggi.

V. KETERBATASAN PENELITIAN

Adapun keterbatasan penelitian antara lain:

1. Analisis data pada penelitian ini berdasarkan data survey yang terbatas pada penyajian hubungan dalam satu titik waktu (*cross sectional*), karena dinamika karakteristik individu yang terus berubah, diharapkan selanjutnya dapat menggunakan atau menggabungkan dengan data time series untuk mendapatkan hasil yang mampu mencakup bagaimana perubahan situasional.
2. Model pada penelitian ini ditemukan masih belum fit berdasarkan nilai R square yang ditemukan, yang berarti model yang digunakan masih kurang baik untuk dijadikan model pendugaan hubungan antar variabel. Oleh karena itu diperlukan pengujian lebih lanjut dengan menggunakan sampel yang lebih besar.
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian kembali dengan menggunakan variabel yang sama atau juga dapat menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan transaksional agar dapat membandingkan gaya kepemimpinan mana yang lebih baik atau lebih besar pengaruhnya serta diharapkan dapat memperbanyak unit organisasi yang diteliti sehingga dapat memperluas tingkat generalisasi temuan hasil penelitian

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik kualitas gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi motivasi kerja, dan tingkat komitmen organisasional, akan semakin baik pula kinerja dari pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh pimpinan pada Badan Pengawas Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara maka semakin baik pula kinerja dari pegawai.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara akan semakin baik pula.
4. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan pegawai pada Badan Pengawas Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, Cristopher F. dan Robert N. Lussier. 2010 . *Effective Leadership*. Virginia: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Armstrong Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th Edition* Published: 3rd January 2020, London: Kogan Page.

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Arman, R., Wardi, Y., & Evanita, S. (2018). The Effect Of Transformational Leadership and Motivation On Employee Performance. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)* (pp. 759-767). Atlantis Press.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baron, A., & Galizio, M. (1983). Instructional control of human operant behavior. *The Psychological Record*, 33(4), 495.
- Bass, B. and Avolio, B. (1994), "Developing transformational leadership and beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 5, pp. 21-7.
- Bass, B.M. (1985), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, pp.19-32.
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row. New York, NY.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Carraher, S. M., Gibson, J. W., & Buckley, M. R. (2006). Compensation satisfaction in the Baltics and the USA. *Baltic Journal of Management*.
- Condrey, S. E. (Ed.). (2005). *Handbook of human resources management in government*. John Wiley & Sons.
- Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S., (2006), "*Bussines Research Methods*", 9th edition. McGraw-Hill International Edition.
- Daley, Dennis M., Designing Effective Performance Appraisal Systems, Dalam Stephen E. Condrey (Ed.), 2005. *Handbook of Human Resource Management in Government*, Second Edition. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc., p. 499-527.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Flippo, Edwin B. 2013. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Griffin, R. (2004). *Management, Seventh Edition*, Terjemahan Gina Gania, Jakarta: Erlangga.
- Heller, Robert. 1998. *Motivating People*. London: Dorling Kindersley.
- Henkin, A. B., & Marchiori, D. M. (2003). Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(5), 275-281.
- Humaidi, H., Rahmawati, E., & Irwansyah, I. (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 8(2), 59-69.
- Islam, M. Z., & Siengthai, S. (2009, July). Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone. In *ILO Conference on Regulating for Decent Work, Geneva* (pp. 1-19).
- Italiani, Fanni Adhistya. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (PERSERO). *Jurnal Ilmu Manajemen*.Vol.1, No.2. Hlmm 453-461.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson, (2006), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid Satu, Erlangga, Jakarta.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior. Fifth Edition*. Irwin McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi (Orgaizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.

- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995-1002.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. (2011). *Human Resource Management 13th Edition.*, USA: South-Western Cengage Learning.
- Mastrangelo, A., Eddy, E.R. and Lorenzet, S.J. (2014), The relationship between enduring leadership and organizational performance, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 7, pp. 590-604.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit: Universitas Diponegoro Semarang.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1986). Development and consequences of three components of organizational commitment. *Paper presented at the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Whistler, British Columbia, Canada*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Dubin, R. (1974), "Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 12 No. 2, pp. 231-248.
- Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178.
- Price, J. L. (2001), Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, Vol. 14 No. 6, pp. 218-228. Vol.22 No7, pp. 600-624.
- Raveendran, T., & Gamage, A. S. (2019). The mediating effect of organizational commitment in the impact of transformational leadership style on employee performance: A study of divisional secretariats in the Jaffna District. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 116-13.
- Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2017). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*.
- Robbins, S.P., 2009. *Manajemen*, Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta:Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Setiaji, A., & Djastuti, I. (2016). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang) (*Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis*).
- Sempane, M., Rieger, H.S. and Roodt, G. (2002), Job satisfaction in relation to organizational culture, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28 No. 2, pp. 23-30.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sudiarta, P. (2018). The Effect Of Transformational Leadership, Work Environment And Organization Commitment Toward Job Satisfaction To Increase Employees'performance. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 5(1), 8-32.
- Sufia, Sofiyani, Toni N., Edward Y. R., (2020) Effect of organizational commitment and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Famfit Bugar Nusantara. *International Journal of Research and Review*. Vol. 7, Issue: 8.
- Viswesvaran, C. dan Ones, D.S. (2000), "Perspectives on models of job performance", *International Journal of Selection dan Assessment*, Vol. 8 No. 4, pp. 216-226.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
- Yukl, Gary A. 2006. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. edisi kelima. Jakarta: PT INDEKS.