

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara atau yang sering disebut dengan Biro Hukum Setdaprovsu, adalah salah satu unit kerja yang berada pada sekretariat daerah provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara, maka ditetapkanlah uraian tugas dan fungsi Biro Hukum Setdaprovsu. Biro Hukum Setdaprovsu dibentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 37 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Untuk menjalankan tugas dan fungsi ditetapkan dengan Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 58 Tahun 2017 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara.

Biro Hukum Setdaprovsu berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Daerah Provinsi Sumatera Utara melalui Asisten Administrasi dan Pemerintahan Sekretaris Daerah Provinsi Sumatera Utara. Atau dengan kata lain Biro Hukum Setdaprovsu merupakan salah satu perangkat daerah yang mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam rangka penyiapan bahan-bahan pembinaan dan penyusunan kebijakan penyelenggaraan di bidang penyusunan perundang-undangan dan pembinaan kebijakan daerah, bantuan hukum serta penegakan hak asasi manusia dan dokumentasi hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Biro Hukum mempunyai tugas pelaksanaan program pembentukan peraturan daerah, perumusan, penyusunan, pembahasan, dan pengundangan produk hukum daerah, pelayanan bantuan hukum, evaluasi dan fasilitasi pembentukan produk hukum Kabupaten/Kota, jaringan dokumentasi dan informasi hukum, kajian hukum, serta pemajuan hak asasi manusia, yang dipimpin oleh seorang Kepala Biro yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah

melalui Asisten Administrasi dan Pemerintahan Sekretaris Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Setiap lembaga atau instansi memerlukan pegawai yang memiliki kepribadian tinggi dan memiliki kemampuan serta kecakapan dalam mengambil keputusan, sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan. Sebuah instansi harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan sebuah instansi dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh instansi.

Pada dasarnya, seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* (kinerja) yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut. *Performance* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting, yang artinya peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari instansi dimana pegawai tersebut bekerja. *Performance* atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada umumnya.

Afandi (2018), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Rivai (2012), kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Adapun sistem pengukuran kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum SetdaprovSU diatur melalui Undang-Undang Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, pada Bab III Perencanaan Kinerja pasal 10 poin 3, bahwa target kinerja meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan atau biaya. Pengukuran kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum SetdaprovSU juga menggunakan bantuan aplikasi Karejo.

Berdasarkan pencarian di google, aplikasi Karejo adalah layanan pencarian pekerjaan. Aplikasi ini dapat memudahkan pelamar mencari pekerjaan dengan cara yang sederhana dan cukup mudah. Namun, berbeda dengan penggunaan aplikasi Karejo yang sebenarnya, layanan ini digunakan oleh dua pihak di Kantor Biro Hukum Setdaprovsu, yaitu oleh atasan langsung dan para pegawai. Aplikasi ini digunakan oleh atasan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja pegawainya. Untuk membangun sebuah sistem, dibutuhkan adanya masukan berupa data yang nantinya akan diproses oleh sistem sehingga dapat memberikan informasi yang bermanfaat kepada penggunanya. Kebutuhan data dan informasi untuk aplikasi Karejo di Kantor Biro Hukum Setdaprovsu terdiri dari data pegawai, data golongan pegawai, data jabatan pegawai, data tugas/kegiatan pegawai, data kriteria (target), data realisasi, dan data penilaian. Sehingga dari data-data tersebutlah dihasilkan informasi data pegawai, informasi tugas/kegiatan pegawai dan informasi penilaian kinerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.



Gambar 1.1 Aplikasi Karejo

Berdasarkan dari hasil wawancara terdahulu yang dilakukan oleh peneliti kepada Kasubbag Tata Usaha di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, bahwa kinerja pegawai dinilai oleh kepala Biro Hukum melalui aplikasi Karejo. Selaku Tata Usaha yang juga dapat mengakses seluruh kegiatan kerja pegawai melalui aplikasi Karejo, Kasubbag Tata Usaha Biro Hukum SetdaprovSU menyatakan bahwa kinerja daripada pegawai di kantor Biro Hukum SetdaprovSU, masih terindikasi kurang baik, dikarenakan masih ditemukan pegawai yang tidak mengindahkan pekerjaan dalam pelaksanaan tugas kerja.

Faktor dari keberhasilan suatu organisasi juga terletak pada gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi tersebut yang akan menjadi model yang ditiru oleh bawahannya untuk keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi dalam meningkatkan pembentukan kualitas sumber daya manusia. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan menyikapi sifat karyawan yang proaktif adalah gaya kepemimpinan transformasional. Modiani (2014), penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat pada sebuah organisasi akan menghasilkan pegawai yang loyal terhadap atasan sehingga akan hormat terhadap atasan dan mentaati aturan yang telah ditentukan organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional memberikan kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak daripada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Menurut Chang et al., (2018), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang paling unggul (*powerful*) dan penting karena kepemimpinan transformasional menggunakan penalaran logis, aktif, efektif, berorientasi pada hasil dan mengarahkan pegawainya

untuk memberikan nilai dan perilaku yang baru pada organisasi. Naqvi et al., (2017 :27) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada masa depan dengan memperhatikan perencanaan, berpikiran terbuka dan energik. Pemimpin transformasional menghasilkan komitmen pegawai melalui berbagai nilai-nilai, memberikan pandangan optimis dan membina komunikasi yang efektif antara anggota organisasi serta mempromosikan lingkungan yang memadai untuk berinovasi. (Anne dan Gloria, 2019) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mempengaruhi pengikutnya dengan memperluas dan meningkatkan tujuan bawahan dan menyediakan mereka kepercayaan untuk berkinerja melampaui harapan. Menurut Conteras et al., (2017), salah satu karakteristik yang paling penting dari kepemimpinan transformasional adalah bangunan kepercayaan antara pegawai, pemimpin, dan organisasi yang memiliki visi yang sama dalam menciptakan rasa kolektif organisasi.

Melalui hasil wawancara terdahulu yang dilakukan oleh peneliti kepada Kassubag Tata Usaha di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, penerapan gaya kepemimpinan pada Kantor Biro Hukum SetdaprovSU menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan adanya dorongan dari atasan kepada bawahan agar bisa menciptakan kinerja yang lebih tinggi melebihi standar yang telah ditetapkan oleh instansi. Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara selalu senantiasa membina hubungan baik dan harmonis dengan pegawainya dengan pengarahan motivasi dengan menciptakan gaya kepemimpinan yang baik sehingga para pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Seperti halnya pada Kantor Biro Hukum SetdaprovSU melakukan peningkatan kompetensi pegawai melalui pengembangan dan peningkatan keahlian serta kemampuan individual pegawai, memberikan imbalan jasa yang layak dan jaminan pensiun, serta menghormati hak dan kewajiban pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Penerapan gaya kepemimpinan pada Kantor Biro Hukum SetdaprovSU juga menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui *core values* ASN, yaitu BerAKHLAK yang merupakan akronim dan Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Adanya *core values* ASN

ini sebagai sari dari nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN.

Kepemimpinan dengan kinerja pegawai sangat erat hubungannya, karena dengan kinerja yang tinggi setiap pegawai memberikan segala pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, perilaku yang dimiliki setiap pegawai serta adanya kesadaran bahwa kemajuan dari perusahaan akan cepat tercapai. Disinilah sebenarnya peran pemimpin untuk dapat mempengaruhi agar kinerja pegawai terjaga.

Kepemimpinan erat kaitannya dengan keterlibatan pegawai, dikarenakan seorang pegawai akan bekerja secara optimal bila ia mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi (keterlibatan) yang tinggi. Menurut Sulistyawati (2020), menyatakan bahwa keterlibatan pegawai adalah sikap perilaku pegawai dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Para pegawai akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Para pegawai yang *engaged* (terlibat) peduli dengan masa depan organisasi dan mereka rela untuk menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja (Andrian Noviardy, 2020). Keterlibatan pegawai adalah aktivitas penting untuk mencapai tujuan organisasi (Saxena, 2015).

Handoyo (2017), menjelaskan bahwa ada tiga kluster utama yang menjadi penggerak keterlibatan pegawai, yaitu lingkungan kerja (*work environment*), kepemimpinan (*leadership*), tim dan hubungan rekan kerja (*team and co-worker*). Setiap perusahaan, lembaga/instansi memerlukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin suatu organisasi untuk mengarahkan dan menumbuhkan rasa keterlibatan sehingga lembaga/instansi dapat mencapai tujuannya, dengan memiliki keterlibatan yang tinggi pegawai akan menjadi sangat terlibat dan bangga untuk bekerja pada lembaga/instansi mereka.

Pada Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, terdapat adanya pegawai yang terindikasi tidak memiliki keterlibatan yang baik terhadap instansi. Mereka cenderung hanya bekerja dengan melakukan kewajiban

mereka semata tanpa memperdulikan keterkaitan yang dibangun antar pegawai dengan instansi, guna mencapai tujuan instansi secara maksimal. Keterlibatan pegawai sangat dibutuhkan oleh organisasi maupun lembaga/instansi mengingat bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah salah satu kunci terciptanya keunggulan kompetitif instansi (Anitha, 2014). Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Keterlibatan (*engagement*) adalah kemauan dari kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan lembaga/instansi, yakni pada kondisi pegawai mau berupaya keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya bahkan rela untuk lembur. Hal ini jelas sangat berpengaruh bagi kinerja karyawan yang dihasilkan.

Gheisari aet al., (2014) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dengan menitik beratkan pada faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan dan seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian Pambudi, dkk (2016) bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan/uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?
2. Bagaimana pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?

3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian adalah :

a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan model teoritis kinerja berdasarkan gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai. Selain itu diharapkan berguna sebagai tambahan referensi mengenai keterikatan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai dengan kinerja pegawai.

b) Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil,

khususnya yang menyangkut gaya kepemimpinan transformasional, keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai.

2. Bagi Perguruan Tinggi

- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian dan menambah wawasan mengenai konsep kepemimpinan, keterlibatan dan kinerja. Lebih lanjut, kajian ilmiah dalam penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam kajian kepemimpinan, keterlibatan dan kinerja.
- b. Memberikan kontribusi secara akademis terutama dalam pengembangan konsep di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya kepemimpinan, keterlibatan dan kinerja.

3. Bagi Pihak Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengelola, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, sehingga manajemen Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, diharapkan senantiasa mempertimbangkan aspek gaya kepemimpinan dan keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi lembaga/instansi yang menghadapi masalah.

BAB II

LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1 Landasan Teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan kinerja pegawai yang dilihat dari gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai.

2.1.1 Defenisi Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai (*employee performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya, Singh dkk., (dalam Maulizar, Musnadi dan Yunus, 2012 :60). Searah dengan pendapat tersebut (Maulizar, 2012 :61) menyimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Simamora (2017 :16) kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai pada periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai dan Sagala (2018 :177), kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Edison dkk., (2016), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Kinerja pegawai menurut Wibowo (2017) adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan

memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja pada suatu instansi dapat dijadikan sebagai acuan berhasil atau tidaknya instansi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kinerja pegawai adalah kemampuan seorang pegawai untuk mencapai tugas tertentu yang diukur terhadap standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang telah ditentukan sebelumnya (Mehmood et al., 2012). Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2017) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

2.1.2 Dimensi Kinerja

Adapun dimensi kinerja menurut Hasibuan (2017) antara lain adalah :

1. Kesetiaan, penilaian mengukur kesetiaan pegawai terhadap pegawai serta jabatannya dalam organisasi.
2. Prestasi kerja, penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran, penilaian kejujuran dalam melaksanakan tugas, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
4. Kedisiplinan, penilaian disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
5. Kreativitas, penilaian kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya.
6. Kerjasama, penilaian kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
7. Kepemimpinan, penilaian kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Pengalaman, penilaian pengalaman kerja menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang.
9. Prakasa, penilaian kemampuan berpikir yang berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan, penilaian kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
11. Tanggung jawab, penilaian kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.1.3 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

James dan Freeman (dalam Dharma, 2014 :554), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah :

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
4. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
5. Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
7. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.

8. Kualitas pribadi (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

2.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017), mereka berpendapat untuk mengukur apakah pegawai berkinerja baik pada pekerjaan mereka. Pengukuran kinerja pegawai dapat bervariasi berdasarkan sifat pekerjaan, jenis organisasi dan sektor organisasi. Kinerja diukur dari :

- a. Ketepatan waktu

Seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam periode waktu yang telah ditentukan. Indikator ini dapat diturunkan ke dalam item sebagai berikut : penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu instansi dan penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu instansi.

- b. Kuantitas

Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. Indikator ini dapat diturunkan ke dalam item sebagai berikut : penyelesaian pekerjaan sesuai dengan mutu perusahaan, penyelesaian pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian, penyelesaian pekerjaan dengan rapi, penyelesaian pekerjaan dengan tuntas, dan setiap hasil kerja dapat diterima oleh instansi.

- c. Kualitas

Setiap karyawan mampu mengenal dan menyelesaikan masalah yang relevan serta memiliki sikap kerja yang positif di tempat kerja. Indikator ini dapat diturunkan ke dalam item sebagai berikut : jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart instansi, dan jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standart instansi.

Alasan digunakannya indikator ini adalah agar dapat disesuaikan dengan objek yang diteliti dalam hal ini pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*). Adapun istilah transformasional berinduk dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, abstrak menjadi konkret, potensi menjadi aktual dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru.

Bass dan Ruth (dalam Wijonarko 2014), menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai cara tertentu dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Bass dan Avolio (dalam Connie et al., 2022) pemimpin transformasional adalah perilaku yang menginspirasi, memberdayakan, dan bertujuan untuk mengembangkan orang lain. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka untuk mengikuti strategi perubahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan perubahan melebihi harapan melalui dampak positif mereka pada kepercayaan pegawai mereka (Yasiret et al., 2016; Lei et al., 2019). Hal ini sangat penting untuk meningkatkan kapabilitas instansi terhadap perubahan karena perubahan besar sangat bergantung pada kompetensi, kepercayaan, dan keterampilan pegawai yang dikembangkan untuk menyesuaikan dengan tuntutan perubahan dan inovasi (Taya et al., 2018; Berraies & Zine, 2019). Yasir et al., (2016) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang paling relevan untuk secara efektif mengelola proses perubahan. Busari et al., (2019) menekankan bahwa pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan dengan merangsang

dan mengubah motif, keyakinan, dan sikap pegawai dari tingkat gairah yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Berdasarkan pendapat di atas, kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2015: 316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu : 1) menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik, 2) menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya, 3) bertindak secara rahasia dan optimis, 4) memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, 5) menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, 6) memimpin dengan memberikan contoh, 7) memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi tersebut.

2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Mutamimah 2017), menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari:

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik)

Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Karyawan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2. *Inspirational Motivastion* (Motivasi inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang,

antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. *Individualized consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan pegawai untuk berprestasi, memberikan gaji, memberikan nasehat kepada pegawai sehingga pegawai dapat tumbuh dan berkembang.

2.2.2 Ciri -Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diprediksi mampu mendorong terciptanya efektivitas sebuah institusi. Kepemimpinan transformasional menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik. Adapun ciri pemimpin transformasional diantaranya :

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi

2.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (dalam Connie et al., 2022), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat indikator, yaitu :

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*). Indikator yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang dilandasi oleh visi dan misi yang masuk akal, mampu menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan kepercayaan bawahannya.
2. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Dalam indikator ini, pemimpin transformasional mampu memberi dan mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan budaya, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana kepada bawahannya. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimisme dan antusiasme, serta memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Pada indikator ini, pemimpin transformasional harus mampu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti kepada bawahannya. Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.
4. Konsiderasi individu (*individualized consideration*). Dalam indikator ini, pemimpin transformasional memberi perhatian kepada bawahan secara pribadi dan individual, serta mau melakukan konsultasi dan pelatihan kepada bawahan secara pribadi dan individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Empat indikator tersebut dijadikan acuan dalam menyusun item pernyataan yang akan disebar kepada responden penelitian. Indikator-indikator tersebut akan sekaligus dijadikan sebagai indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini.

2.3 Keterlibatan Pegawai

Menurut Robbins dan Judge (2013: 113), keterlibatan pegawai (*employee engagement*) adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukan. Schiemen (2013: 211) keterlibatan pegawai dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya. Schaufeli dan Bakker (dalam CJ Caniels et al., 2017) Keterlibatan pegawai didefinisikan sebagai kekuatan positif untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Shantz et al., (2013) pegawai yang terlibat memiliki sikap positif dan memiliki keadaan pikiran terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dan ini membuat pegawai hadir secara psikologis di tempat kerja, yang meminimalkan kemungkinan mereka untuk melakukan kesalahan terkait pekerjaan mereka. Senada dengan definisi di atas, Marciano (2017: 42) seorang pekerja terlibat akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

MacLeod dan Clarke (dalam Catherine Truss, 2013) mendefinisikan keterlibatan sebagai pendekatan di tempat kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa pegawai berkomitmen terhadap tujuan dan nilai instansi mereka, termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan instansi, dan pada saat yang sama mampu meningkatkan kesejahteraan mereka. Lebih lanjut Marciano (2017: 45-46) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan *turn over*, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan. Nawaz et al., (2014) pegawai menunjukkan perilaku *engagement* (terlibat) ketika diberikan pelatihan dan pemberdayaan sehingga *engagement* berhubungan dengan usaha dalam bekerja dan gigih saat menghadapi kesulitan. Artinya, pegawai mendedikasikan sumber daya fisik,

kognitif, dan emosional mereka untuk peran kerja dengan memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias untuk memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias dengan pekerjaan mereka, dan sepenuhnya asyik dalam keterlibatan kerja mereka yang mengarah pada praktik kerja kinerja tinggi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pegawai merupakan keadaan pegawai yang merasakan adanya keterlibatan terhadap instansi, mau melakukan kerelaan untuk membela instansi sehingga mereka dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan kinerja terbaik.

2.3.1 Tingkatan Keterlibatan Pegawai

Gallup (2016: 8) berpendapat bahwa pegawai dapat dibagi menjadi tiga jenis berkaitan dengan tingkat keterlibatan mereka, yaitu :

1. *Engaged*

Seorang pegawai dikatakan “*engaged*” ketika mereka bekerja dengan keinginan mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan instansi tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan instansi ke depan.

2. *Not engaged*

Seorang pegawai dikatakan “*not engaged*” ketika mereka melewati hari kerjanya seperti “*sleep walking*” atau hanya menghadirkan fisiknya namun pikirannya tidak tertuju pada pekerjaannya. Mereka hanya menggunakan waktu dalam pekerjaannya, tidak menggunakan energi atau passion mereka.

3. *Actively Disengaged*

Seorang karyawan dikatakan “*actively disengaged*” ketika mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya, bahkan mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerjanya yang terlibat (*engaged*).

Keterlibatan didefinisikan sebagai kekuatan positif untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli dan Bakker, 2016: 9).

- a. Semangat ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaannya, ketekunan bahkan ketika menghadapi kesulitan.
- b. Dedikasi mengacu pada rasa sangat terlibat terhadap pekerjaannya dan mengalami perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- c. Penyerapan, ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati tenggelam dalam pekerjaannya, dimana waktu berlalu dengan cepat dan orang tersebut memiliki kesulitan dengan memisahkan diri dari pekerjaannya.

2.3.2 Faktor- faktor Keterlibatan Pegawai

Ada 3 kluster utama yang menjadi penggerak keterlibatan pegawai menurut McBain (dalam Margareth 2018), yaitu :

a) Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterlibatan pegawai adalah budaya organisasi, misi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap *supportive* serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterlibatan pegawai. Hal ini akan memberikan persepsi bagi pegawai bahwa mereka mendapatkan dukungan pimpinan dan organisasi.

b) Manajemen dan Kepemimpinan

Keterlibatan dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Dalam menciptakan keterlibatan pegawai, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan.

Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja. Hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan keterlibatan pegawai sehingga secara khusus hal ini disebut sebagai penggerak keterlibatan pegawai.

c) Lingkungan kerja

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja yang menjadi pemicu terciptanya keterlibatan pegawai. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan keterlibatan pegawai. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena pegawai yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi pegawai secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi instansi. Ketiga, instansi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga pegawai.

2.3.3 Indikator Keterlibatan Pegawai

Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam CJ Caniels et al., 2017), terdapat tiga indikator keterlibatan pegawai :

1) Semangat (*vigor*)

Keadaan yang penuh dengan level energi yang tinggi dan mental yang tangguh dalam melakukan pekerjaan, seperti :

- a. Memiliki energi yang tinggi
- b. Memiliki ketangguhan mental
- c. Memberikan usaha terbaik
- d. Bertahan menghadapi kesulitan

2) Dedikasi (*dedication*)

Perasaan yang signifikan terhadap pekerjaan dan penuh perhatian dan ketertarikan dalam pekerjaan, seperti :

- a. Rasa antusias tinggi
- b. Memberikan inspirasi

- c. Merasa bangga
 - d. Menyukai tantangan
- 3) Penyerapan (*absorption*)

Gambaran perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan dan terlibat disuatu pekerjaan, seperti:

- a. Berkonsentrasi penuh
- b. Senang dilibatkan dalam pekerjaan
- c. Merasa waktu berjalan cepat ketika bekerja

2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul (Tahun)	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Marisatul Kiptiyah	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Madu Baru PG/PS Madukismo (2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompensasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)	Metode penelitian dengan menggunakan analisis regresi berganda	Gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Mirza Asmi Akbar	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (2014)	Kepemimpinan Transformasional (X1), Komunikasi Organisasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)	Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda	Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Fattiah Fauziah	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Komitmen Organisasi, Rotasi Pekerjaan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (2016)	<i>Employee Engagament</i> (X1), Komitmen Organisasi (X2) Rotasi Pekerjaan (X3), dan Kompensasi (X4) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	Menggunakan uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis	Variabel <i>employee engagement</i> , komitmen organisasi, rotasi pekerjaan dan kompensasi secara simulta memiliki

					pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Putri Esti Cahyani	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh <i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Transformasional (X), Kinerja Karyawan (Y), <i>Employee Engagement</i> (Z)	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis <i>explanatory research</i> . Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel <i>employee engagement</i> memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
5.	Satrio Nugroho dan Intan Ratnawati	Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Voice Behaviour</i> Sebagai Variabel Intervening	Keterlibatan Karyawan (X), Kinerja Karyawan (Y), <i>Voice Behaviour</i> (Z)	Menggunakan pendekatan <i>Structural Equation Model</i> (SEM) berbasis <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Variabel keterlibatan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel <i>voice behaviour</i>

2.5 Kerangka Berpikir Dan Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran selanjutnya.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang bermakna merupakan cerminan dari kepemimpinan transformasional. Marshall dan Molly (2019: 9) mengatakan bahwa pemimpin yang bermakna adalah pemimpin yang memiliki rasa perhatian dan bisa

melayani bawahannya. Rivai (2014), menyimpulkan pemimpin adalah bumbu/penyedap yang kuat dalam suatu organisasi. Mengapa? Karena pada dasarnya semua orang sudah dapat dipastikan akan mengamati setiap gerak, gaya dan tingkah laku pemimpin tersebut. Secara tidak sadar orang-orang yang ada disekitarnya akan memperoleh emosi, ketika pemimpin yang mereka senangi memberikan contoh. Pada dasarnya pemimpin yang mau memberi contoh yang baik, mengkritik, memberi pujian, memberi dukungan dan dapat memandu dengan cara yang lebih jelas dalam pekerjaan mereka akan menumbuhkan loyalitas dan respon positif dari pegawainya. (Haslina dkk., 2017) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

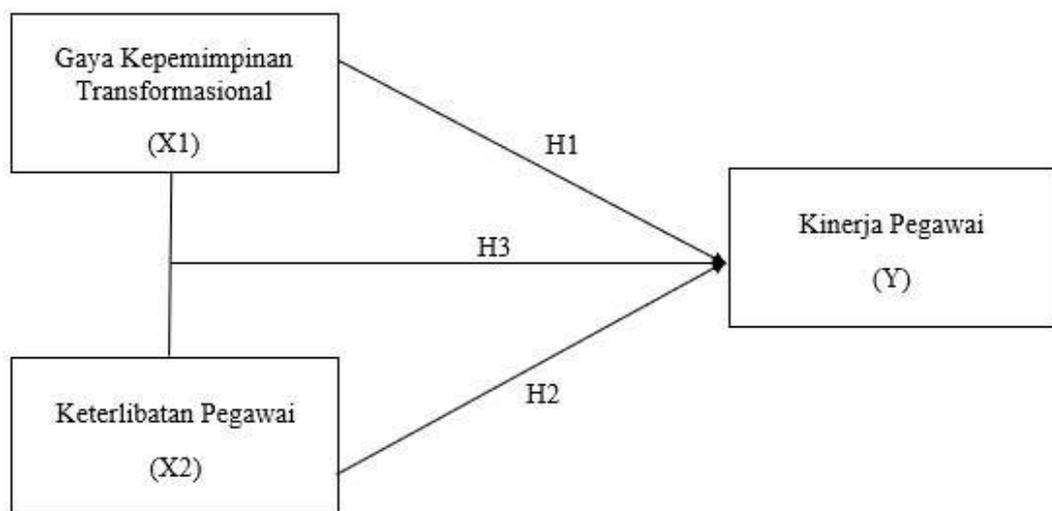
2. Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian Macey dan Schneider (2018); Rich dkk., (2014) menyatakan bahwa keterlibatan pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim sinergis ke arah tujuan instansi. Upaya sinergis ini mengarah pada peningkatan kinerja pegawai (Bakker dan Schaufeli, 2016). Alasan di balik upaya dan kinerja ini adalah kemampuan pegawai yang terlibat untuk mentransfer perasaan mereka ke seluruh instansi (Bakker, 2016). Begitu pegawai bereaksi terhadap tujuan sebagai kelompok, produktivitas mereka akan meningkat (Knippenberg 2020). Karyawan yang terlibat bekerja secara kooperatif dengan rekan satu tim, bertanggung jawab atas tugas, dan mencoba untuk berkontribusi sepenuhnya pada tujuan dan sasaran organisasi (Baumruk, 2014). Keterlibatan pegawai menggambarkan sikap positif pegawai yang meliputi sikap supportif terhadap lingkungan pekerjaan, dengan komitmen, dan keterlibatan terhadap nilai-nilai dan budaya organisasi yang mendukung pencapaian keberhasilan sebuah instansi (Aktar dan Pangil, 2018).

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Pambudi dkk., (2016) ; Lomanjaya dkk., (2014), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga keterlibatan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mempengaruhi tingkat kinerja dan keterlibatan pegawai memberikan bagaimana bertindak di dalam sebuah instansi.

Berdasarkan faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka kerangka berpikir dan hipotesis penelitian ini akan ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.5.2 Pengembangan Hipotesis

Sugiyono (2016), mendefenisikan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis ini harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Adapun pengembangan hipotesis pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis 2 : Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis 3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Pegawai Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018: 13), data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

3.1.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Beralamat di Jl. Pangeran Diponegoro No. 30, Madras Hulu, Kecamatan Medan Polonia, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Penelitian dilaksanakan pada bulan November 2022 sampai Maret 2023.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012: 215). Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Dari pengertian tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara sebanyak 38 orang. Dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Rekapitulasi Jumlah Pegawai Berdasarkan Pada Satuan Kerja

No.	Satuan Kerja	Jumlah
1.	Kepala Biro Hukum	1
2.	Kabag Biro Hukum	3
3.	Kassubag Biro Hukum	1
4.	Bagian Peraturan Perundang-undangan Provinsi	15
5.	Bagian Peraturan Perundang-undangan Kabupaten/Kota	11
6.	Bagian Bantuan Hukum	7
	Jumlah	38

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2012: 68), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk besarnya sampel, Arikunto (2012: 134), menyebutkan bahwa apabila sumbernya/ subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah sumbernya besar dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih. Penentuan jumlah sampel untuk penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang bekerja di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara, yang berjumlah 38 orang, maka penelitian ini disebut penelitian populasi dengan teknik sampling jenuh.

3.3 Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

a) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Data ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebar pada

responden dan wawancara langsung dengan semua objek penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner pada seluruh pegawai di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara yang ditunjuk sebagai responden.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur yang mendukung dan berhubungan dengan masalah yang diteliti, berupa arsip yang dimiliki instansi, artikel yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti dan data pendukung lainnya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penentuan metode pengumpulan data harus relevan dengan masalah penelitian dan karakteristik sumber data serta bagaimana alasan-alasan rasional dan mengapa metode pengumpulan data itu digunakan (Sujarweni, 2014: 45). Sumber data yang penulis peroleh adalah melalui pembagian kuesioner, wawancara dan studi dokumentasi.

1) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2017: 142). Teknik ini membantu melengkapi data-data yang dibutuhkan penulis untuk mencari data yang sesuai dengan tujuan penulis. Kuesioner yang dibagikan bersifat tertutup. Metode penyebarannya adalah yaitu melalui google form yang telah disiapkan. Kuesioner yang dibagikan terdiri atas dua bagian, bagian pertama adalah identitas responden dan bagian kedua adalah pertanyaan atau pernyataan mengenai kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai.

2) Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap narasumber atau sumber data. Wawancara dilakukan

apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada salah satu kassubag yang bekerja di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3) Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah pengumpulan data yang bersumber dari instansi. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan melalui artikel, jurnal, serta dokumen yang ada di Kantor Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti menggunakan metode kuesioner (angket). Kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan ataupun pernyataan dan dibagikan melalui *google form*. Metode kuesioner sangat efisien untuk dilakukan peneliti apabila peneliti memahami variabel yang akan diukur dan jawaban yang diharapkan dari responden.

3.6 Variabel dan Defenisi Operasional Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel independent dan variabel dependent. Menurut Sugiyono (2017: 39), variabel pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian di tarik kesimpulannya. Variabel penelitian dibagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Variabel independent atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas atau independent adalah gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai.

- 2) Variabel dependent atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja pegawai.

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar penelitian ilmiah yang termuat dalam operasional variabel. Secara lebih rinci, defenisi operasionalisasi variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang mempunyai cara tertentu dalam mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan (Mangkunegara, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> a) Pengaruh ideal (<i>idealized influence</i>) b) Motivasi inspirasi (<i>inspirational motivation</i>) c) Stimulasi intelektual (<i>intellectual stimulation</i>) d) Konsiderasi individu (<i>individualized consideration</i>)
Keterlibatan Pegawai (X2)	Keterlibatan pegawai adalah kekuatan positif untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Bass dan Avolio, dalam Connie et al., 2022).	<ul style="list-style-type: none"> a) Semangat (<i>vigor</i>) b) Dedikasi (<i>dedication</i>) c) Penyerapan (<i>absorption</i>)
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi (Schaufeli dan Bakker, dalam CJ Caniels et al., 2017).	<ul style="list-style-type: none"> a) Ketepatan waktu b) Kuantitas c) Kualitas

3.7 Instrumen Penelitian

Untuk mengukur variabel-variabel tersebut menggunakan kuesioner secara personal dengan kuesioner gaya kepemimpinan transformasional sebanyak 16 item pertanyaan yang mengadaptasi dari Bass dan Avolio (2012) dan kuesioner keterlibatan pegawai sebanyak 10 item pertanyaan yang mengadaptasi dari Schaufeli dan Bakker (2017), serta kuesioner kinerja pegawai sebanyak 8 item pertanyaan yang mengadaptasi dari Mangkunegara (2017).

Penelitian ini mengadopsi instrumen penelitian yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya yang telah diuji validitas dan reabilitas oleh penguji pada penelitian sebelumnya. Instrumen pada penelitian ini berupa angket/kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang telah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih, dimana terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai.

Instrumen pengukuran dalam penelitian ini adalah skala likert. Sugiyono (2017: 93) mengemukakan, bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan,

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif. Pertanyaan dan pernyataan tersebut diberi bobot sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala Pengukuran Variabel

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3

Tidak Setuju (S)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Data diolah peneliti, 2022

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah :

3.8.1 Uji Coba Penelitian

1. Uji Validitas

Sugiyono (2017), validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Hasil uji validitas dikatakan valid apabila nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 sedangkan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa item pernyataan tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Instrumen yang reliabel berarti instrumen yang sudah digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama dan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik pengukuran koefisien dari *Cronbach Alpha*. Suatu kuesioner dapat dikatakan handal (*reliabel*) apabila memiliki kehandalan atau alfa sebesar 0,6 atau lebih. Selain itu, *Cronbach Alpha* yang semakin mendekati 1 menunjukkan semakin tinggi konsistensi internal reliabilitasnya.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas, keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal

atau mendekati normal. Metode yang digunakan adalah dengan melihat normal *probability plot*. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolonieritas

Ghozali (2013), uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolonieritas dalam suatu model regresi dapat dilihat dari beberapa kondisi yang harus dipenuhi sebagai berikut :

- a) Multikolonieritas terjadi bila nilai VIF (*Varian Inflating Factor*) lebih besar dari 10.
- b) Multikolonieritas terjadi bila nilai *tolerance* yang diperoleh dari hasil perhitungan kurang dari 0,1.

3. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2013), mengemukakan uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar dan kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.3 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan keterlibatan pegawai (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

X₁ = Kepemimpinan transformasional

X₂ = Keterlibatan pegawai

a = Bilangan konstanta

b₁ = Koefisien regresi kepemimpinan

b₂ = Koefisien regresi keterlibatan pegawai

3.8.4 Uji Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Ghozali (2013), uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau signifikan $F \leq 0,05$ maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima.
- b) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau signifikan $F > 0,05$ maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak.

2. Uji Partial (Uji t)

Ghozali (2013), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a) Jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau signifikan $t \leq 0,05$ maka hipotesis nol di tolak dan hipotesis alternatif diterima.

b) Jika $-t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ atau signifikan $t > 0,05$ maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013). Peneliti menggunakan adjusted R^2 untuk mengevaluasi mana model regresi terbaik. Nilai R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam persentase yang nilainya berkisar antara $0 < R^2 < 1$. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.