# BAB I
# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Pembinaan dan pengembangan profesionalitas sumber daya manusia menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh Pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainya dan digaji berdasarkan peraturan perundang–undangan (Baruna Rizky Perdana, 2020)

Organisasi saat ini dihadapkan pada masalah yang kompleks baik dilihat dari internal organisasi maupun akibat pengaruh dari luar. Untuk membantu agar roda organisasi dapat berjalan dengan lancar perlu adanya unit organisasi yang khusus mengelolah sumber daya manusia pada sebuah instansi pemerintah yang secara umum terdiri dari pemimpin dan pegawai (Vinka Rozanna, 2018). Sehingga untuk mewujudkan sikap kerja yang baik maka sangat dibutuhkan sebuah pola hubungan harmonis antara pimpinan dan pegawai atau sering atau staf pada setiap bagian dalam sebuah organisasi.

Instansi pemerintah menurut Chandra Yudha Hidayat (2019) merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai ragam tujuan.

Aktifitas didalam instansi pemerintah selalu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya. Dalam usaha pencapaian tersebut di perlukan faktor-faktor produk yang terdiri dari Sumber Daya Alam (SDA), Sumber Daya Manusia (SDM), Mesin dan Modal.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa perkembangan teknologi yang dapat menyebabkan pola pikir manusiapun mengalami perubahan. Hal ini tentu di pengaruhi oleh keadaan, situasi dan tempat itu berada. Kondisi perubahan perilaku ini didasari oleh ilmu, pengetahuan dan pengalaman oleh setiap individu. Individu atau manusia merupakan salah satu faktor produksi, suatu instansi pemerintah dikatakan efektif jika setiap individu yang berada didalamnya mempunyai kinerja baik melaksankan tugasnya

Koesmono (2015) menyatakan bahwa salah satu permasalahan nasional yang dihadapi saat ini khususnya dalam lingkup pemerintahan yakni masih rendahnya kualitas sumber daya manusia terutama pada sektor-sektor pemerintahan yang bersentuhan lagsung dengan pelayanan publik. Kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh pemerintah saat ini dapat dikategorikan cukup banyak, namun keberadaan dari Sumber Daya Manusia tersebut masih dapat dikategorikan kurang efektif dan efesien dalam hal kinerja khusunya dalam hal pelayana publik.

Kinerja *(performance)* sendiri menurut Desi Margaretta (2020) dapat diartikan sebagai bentuk hasil kerja yang dicapai oleh seseorang

atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pandangan tersebut sejalan dengan pernyataan Sinambela (2016) yang mempersepsikan kinerja dari sudut pandang kegiatan yang terjadi dalam instansi pemerintah yakni kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Kinerja pegawai yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, dan hal tersebut pada akhirnya dapat terlihat dari pencapaian organisasi, dimana menurut Mangkunegara, (2016) bahwa penilaian terhadap kinerja seorang pegawai selain dilihat dari sisi kuantitas juga diharapkan mampu menghasilkan sebuah pekerjaan secara kualitas sesuai dengan target waktu yang diharapkan. Sementara menurut Mahsun (2014) bahwa pencapaian terhadap kinerja dari seorang pegawai sangatlah dipengaruhi oleh kemampuan/pendidikan, motivasi, lingkungan, disiplin, peraturan, dan yang terpenting adalah dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Penekanan terhadap hal yang berkaitan dengan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai yakni Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dimana menurut Vinka Rozanna (2018) menyatakan bahwa untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai sebuah tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik, dengan demikian gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan menurut pandangan Desi Margaretta (2020) merupakan merupakan faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif)

Gaya Kepemimpinan yang efektif menjadi hal yang sangat penting sebab dapat mempengaruhi kinerja seseorang, seba menurut

Hughes et al. (2015), kinerja berkaitan dengan prilaku ke arah pencapaian tujuan atau produk dan jasa yang dihasilkan dari prilaku tersebut. sehingga kinerja pegawai dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap organisasi maka pemimpin harus mengerti apa yang dibutuhkan organisasi dan mengetahui keinginan apa yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Apabila telah sesuai dengan keinginan pegawai, tentunya akan mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang lebih baik lagi.

Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2016) merupakan hal yang identik dengan sikap seseorang dalam memimpin suatu organisasi. Pada umumnya banyak pemimpin-pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi organiasasi yang dibawahi. Bahkan ada seorang pemimpin ada yang memiliki lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan yang menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya baik yang tampak maupun yang tidak tampak. Gaya kepemimpinan diharapkan dapat memberikan gambaran dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari prilaku seseorang ditunjukkan dengan adanya kemampuan berprilaku dan penerapan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari

seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Hasibuan (2016) juga mengharapkan bahwa pola kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi mampu menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal dengan kata lain bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat beberapa bentuk typical atau gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seseorang dalam pengelolaan sebuah organisasi atau lembaga/instansi, diantaranya yakni Gaya kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Daryanto (2005) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya, juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta meningkatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Gaya Kepemimpinan lainnya yang juga akan dibahas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transaksional dimana

menurut Bass et al. (2003) menyatakan kepemimpinan transaksional merupakan suatu gaya kepemimpinan dimana terjadi suatu proses pertukaran antara atasan dan bawahan seperti bawahannya dapat membantu mengidentifikasikan sesuatu yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan bersama sehingga bawahan akan diberi imbalan karena kinerjanya yang sudah baik.

Kedua bentuk gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam penelitian ini dihubungkan dengan maraknya permasalahan yang terjadi dalam pola tata kelola pemerintahan di kabupaten Pinrang, khususnya berkaitan dengan banyaknya kasus pengelolaan Dana Desa yang berakhir diranah hukum, dan hal ini tentunya sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan dari seorang Kepala Desa dalam mendukung kinerja pemerintahan di desa.

Selain itu dalam sistem tata kelola pemerintahan desa saat ini yang bersifat otonomi tentunya beban dalam pelaksanaan dan pengelolaan pemerintahan sangatlah tinggi, sehingga peran dari Kepala Desa sebagai pemegang kebijakan tertinggi desa sangatlah penting untuk dapat memberikan dukungan dalam pelaksanaan kinerja pemerintahan khususnya aparatur desa dalam menjalankan kebijakan yang dituangkan dalam APBDes.

Relevansi terhadap gaya kepemimpinan dalam sebuah lembaga atau instansi dalam beberapa penelitian dipersepsikan berbeda, sebagaimana dikemukakan oleh Azimatun Widyacahyani (2020) dan

Desi Margaretta (2020) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara dalam penelitian lainnya oleh Agnia Nada Insani (2020), Baruna Rizky Perdana (2020) dan Amy Nurhuda (2019) dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Persepsi yang sama juga dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian yang mengkaji tentang Gaya Kepemimpinan Transaksional, dimana hasil penelitian yang dilakukan oleh I Komang Alan Darmasaputra (2019) dan Mesty Melati Putri (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mencermati fenomena dan kajian-kajian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dimana orientasi dari beberapa hasil penelitian melakukan pendekatan terhadap kinerja karyawan dari beberapa perusahaan, sehingga pendekatan terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur kinerja dari Kepala Desa yang ada di Kecamatan Patampanua, sehingga fokus dalam penelitian ini didasarkan pada judul penilitan : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang”**

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada kajian teori, fenomena dan beberapa hasil penelitian yang dituangkan dalam latar belakang penelitian ini, maka masalah yang akan dikaji yakni :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional mampu mempengaruhi Kinerja Pegawa pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang ?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transaksional mampu mempengaruhi Kinerja Pegawa pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang ?

## C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawa pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawa pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

## D. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
    a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dukungan konseptual dan juga sebagai penambah wawasan tentang pengaruh Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.
    b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan literatur-literatur tentang Manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang ilmu Manajemen Sumber Daya M<anusia sehigga nantinya dapat menjadi pembanding terhadap penelitian sebelumnya.
    c. Bagi para akademisi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada penelitian-penelitan selanjutnya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.
2. Manfaat Praktis
    a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada aparat desa dan masyarakat tentang kebermaknaan secara utuh berkaitan dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang

b. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi pertimbangan bagi pihak yang terkait dalam mencermati pola pemerintahan yang dilakukan oleh Kepala Desa sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
c. Menjadi perhatian bagi masyarakat, guna peningkatan kontribusi dalam penentuan Kepala Desa sehingga dapat menentukan keriteria yang dianggap mampu memberikan kosntribusi dalm peningkatan kinerja pegawai.

# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA

## A. Kajian Teori

### 1. Kinerja Pegawai

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja pada dasarnya memiliki banyak arti berdasarkan sudut pandang atau pendapat para ahli. Robbins (2002) menjelaskan bahwa kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Sementara oleh Herdiyanto (2003) menguraikan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu perilaku seseorang atau kelompok yang terkait dengan cara kerjanya.

Mangkunegara (2016) memnguatkan penjelasan tersebut bahwa pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya.Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku pegawai, sebagaimana penjelasan dari Rudy (2006) bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berprilaku sesuai

dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berprilaku dalam melaksanakan tugas berarti menjalankan suatu peran.

Pendapat tersebbut searah dengan apa yang dikemukakan oleh Rosidah dan Ambar Teguh Sulistiyani (2003) bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu atau dengan kata lain bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dan kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

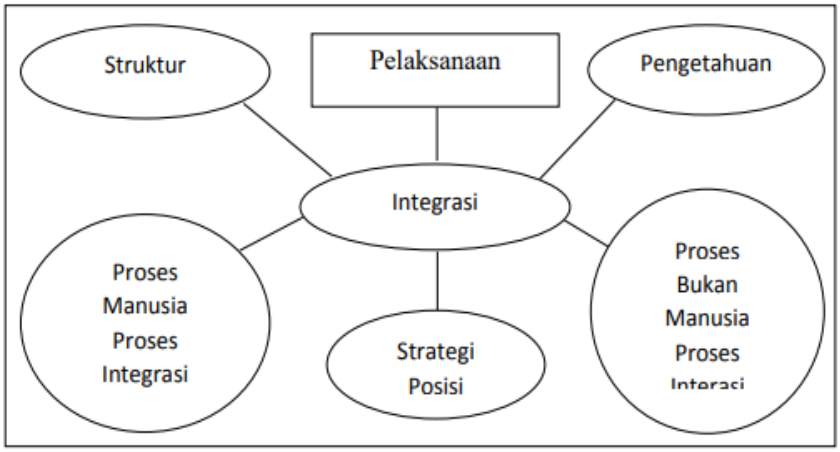
Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai, dalam menjalankan tugastugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dan hasil kerja yang dicapai disesuaikan

dengan standar kinerja pegawai yang berlaku dalam perusahaan

**b. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.**

Proses kinerja memiliki berbagai faktor yang saling mempengaruhi satu sama lain. Wibowo, (2016) dalam bukunya menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam bentuk Satelite Model. Menurut satelit model kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya hubungan antara faktor-faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia dan struktur, yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2.1**
**Model Satelit Kinerja Organisasi**




Sumber : Wibowo : 2016.

Model satelit ini dapat menjelaskan, kinerja organisasi diperoleh dari terjalinnya integrasi dari faktor-faktor pengetahuan sumber daya bukan manusia, posisi strategi, sumber daya manusia, dan struktur. Pengetahuan dapat

meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. Sumber daya non manusia meliputi teknologi, peralatan, lingkungan kerja, capital serta dana yang dapat digunakan.

Posisi strategi meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, perubahan lingkungan dan sumber daya manusia. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi. Sementara itu, struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, informasi, dan fleksibilitas.

Sementara menurut Wirawan (2009) menguraikan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, dimana faktor-faktor dimaksudkan tersebut antara lain :

1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang yang mencakup :
   a) Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik.
   b) Faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
2) Faktor-faktor Lingkungan Internal Organisasi, yaitu pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat

bekerja. Misalnya, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sistem manajemen dan kompensasi

3) Faktor lingkungan Eksternal Organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan ekternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut hampir sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2016) dimana beberapa faktor yang dianggap mampu mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari :

1) Fakor pribadi, ditunjukkan oleh keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2) Faktor Pimpinan, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan oleh manajer dan team leader.
3) Faktor Tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4) Faktor Sistem, adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5) Faktor Konteks/Keadaan, tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sementara Mangkunegara (2016) menguraikan bahwa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari :

1) Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan seharihari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

   Jadi, jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan dari organisasi tersebut.

2) Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

**c. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini atau di masa lalu secara relatif terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa seorang pegawai memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja

yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik (Dessler, 2017).

Penilaian kinerja merupakan tolak ukur dalam mengamati hasil produktivitas pegawai dalam organisasi yang dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk keberlangsungan kegiatan didalam organisasi dan memiliki peran penting daalm keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja menurut Suparyadi (2015) adalah, “Penialian yang harus mampu menghasilkan potret apa adanya tentang kinerja karyawan, dan juga mampu memberikan penjelasan secara utuh baik tentang sisi positif maupun sisi negatif atas kinerja karyawan.

Sementara menrut Widodo (2015) mengemukakan bahwa, Proses menilai hasil kerja personal dalam suatu organisasi dilakukan melalui instrumen penilaian kinerja. Umam (2012) berpendapat bahwa, Dalam kajian menajemen strategi, pengukuran hasil (performance) memegang peranan sangat penting karena tidak hanya berkaitan dengan penentuan keberhasilan, tetapi menjadi ukuran suatu strategi berjalan baik atau tidak.

**d. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator dari kinerja pegawai menurut Sudarmanto, (2014) terdiri beberapa dimensi antara lain :

1) *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3) Timelines terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5) *Need for supervisio*n terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah

Sementara Robbins (2006) menyatakan bahwa Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja secara individu yaitu :

1) Kualitas dan Kuantitas Kerja

   Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

   Kuantitas Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2) Ketepatan Waktu

   Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

3) Efektivitas

   Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

4) Kemandirian

   Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Terkait dengan penelitian ini maka indikator yang digunakan merujuk pada pernyataan yang dikemukakan oleh Robbins (2006) yang menjelaskan tentang 4 (Empat) Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur Kinerja seseorang.

**2. Gaya Kepemimpinan**

**a. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia. Irgan Fahmi (2017) yang mengutip pernyataan dari Ricky W. Griffin mengatakan, pemimpin adalah individu yaang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan;pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Sementara Kepemimpinan menurut Istianto (2009) dapat diartikan dalam beberapa defenisi antara lain :

1) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh

karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

2) Kepemimpinan adalah dimana seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
3) Kepemimpinan merupakan subjek di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antar atasan dan bawahan di dalam organisasi.
4) Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
5) Kepemimpinan pemerintah adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintah dipusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintah negara.

Sedangkan Rivai (2003) menyebutkan bahwa definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaikin kelompok dan budayanya.

Berdasar dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan individu maupun kelompok

yang tergabung dalam suatu organisasi untuk melakukan segala aktivitas atau kegiatan demi pencapaian tujuan bersama (individu, kelompok, dan organisasi). Sedangkan pemimpin adalah orang yang memegang kendali atas suatu organisasi untuk mempengaruhi bawahan atau pengikutnya agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, pemimpin adalah seseorang yang menjalankan proses kepemimpinan.

**b. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi Kepemimpinan menurut Hidayat (2019) berarti pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin atau dapat pula dikatakan bahwa fungsi kepemimpinan itu terkait pada kemampuan memimpin pengikut atau yang dipimpin, kemampuan memimpin berarti kemampuan mempengaruhi pengikut untuk melakukan unjuk kerja sebagai akibat pemimpin memimpin. Unjuk kerja itu berakibat pemimpin memperoleh tanggapan dari bawahan.

Secara operasional. menurut Hidayat (2019) fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam beberapa fungsi pokok yakni :

1) Fungsi intruksi bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan

apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi Konsultasi bersifat komunikasi dua arah, dimana Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
3) Fungsi partisipasi, dimana pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
4) Fungsi delegasi. dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan. Baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip,persepsi dan aspirasi.
5) Fungsi pengendalian. bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga

memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan**

Melihat fakta riil yang terjadi, ada banyak faktor yang mempengaruhi alur proses kepemimpinan yang sangat dipengaruhi oleh fakta atau dinamika yang terjadi dalam sebuah organisasi. Artinya pemimpin ketika mengaplikasikan gaya atau aktivitas kepemimpinnya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupinya.

Dinamika ini yang dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat beragam dikarenakan berbagai macam faktor yang melatar belakangi penerapan gaya kepemimpinan. Terlebih lagi dinamika keorganisasian antara satu dengan lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang memengaruhi gerak daari kepemimpinan (Hidayat (2019). Di sisi lain, juga ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, antara lain :

1) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan;

2) Harapan dan perilaku atasan;
3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan;
4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin;
5) Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan dan;
6) Harapan dan perilaku rekan.

**d. Bentuk-Bentuk Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Wasiman (2018) merupakan pola tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau kelompok. Anastasia dan Dewie (2014) membagi 3 (Tiga) bentuk utama dari Gaya Kepemimpinan yakni :

1) Gaya Otokratis.

Pemimpin Otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahannya.

Ciri-ciri Pemimpin Otokratis antara lain :

Mengambil keputusan sendiri, memutuskan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya, bawahan

melakukan apa yang diperintahkan, menggunakan wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya, dan biasanya berorientasi pada kekuasaan.

2) Gaya Partisipatif.

Gaya kepemimpinan partisipatif disebut juga gaya demokratis, gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat yang mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi.

Ciri-ciri Pemimpin Partisipatif antara lain :

Membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas, memakai pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan, namun tanggung jawab tetap pada pemimpin

3) Gaya Kendali Bebas.

Gaya ini merupakan nama lain dari “Laissez Faire” menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijaksanaan organisasi.

Ciri-ciri Pemimpin dengan Gaya Kendali Bebas yakni :

Menghindari penumpukan kekuasaan dengan jalan mendelegasikan kepada bawahan, tergantung pada kelompok dalam menentukan tujuan dan penyelesaian masalah, efektif bila di lingkungan profesional yang bermotivasi tinggi.

Selanjutnya menurut Hadari Nawawi (2001) menguraikan beberapa bentuk Gaya Kepemimpinan Pelengkap antara lain :

1) Gaya kepemimpinan kharismatis merupakan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan. Kharisma mampu membangkitkan daya tarik istimewa yang pada gilirannya pengikut bangkit melakukan pemujaan dan menjadikan rasa kekagumannya kepada pemimpin. Tidak hanya pengikut yang kagum. Bahkan pemimpin lain dan masyarakat pun terpengaruh kepada sang pemimpin berkharisma itu.
2) Gaya Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Dengan demikian, dapat dibangun sistem administrasi dan birokasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khusunya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini

diharapkan adanya perkembangan teknis, yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

3) Gaya Kepemimpinan Situasional yakni perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjannya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya.
4) Gaya Kepemimpinan Transaksional yakni kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.
5) Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma.

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini maka pendekatan gaya kepemimpinan untuk mengukur kinerja dari aparatur di desa, digunakan pendekatan pada bentuk gaya kepemimpinan pelengkap yakni Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional.

**e. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator gaya kepemimpinan menurut Wasiman (2018) terdiri dari:

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

   Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi Kemampuan

   Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan,gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menaggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

**3. Kepemimpinan Transformasional**

**a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menurut Setiawan dan Muhith (2013), bahwa kepemimpinan transformasional termasuk dalam teori kepemimpinan modern yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Wutun (2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain dimana pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Bila model situasional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status quo, maka model agen perubahan (*chande agency models*) menekankan alternative kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Salah satu teori agen perubahan yang paling komprehensif adalah teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya menurut Burns (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya.

Setiawan dan Muhith (2013) membagi istilah kepemimpinan transformasional menjadi dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mentransformasionalkan visi menjadi realitas,

panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifest.

Lensufiie (2010) menguraikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif. Kepemimpinan Transformasiona ljuga diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi.

Selanjutnya Bass (2003) mendefenisikan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai sebuah kemampuan pemimpin untuk mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedarmayanti (2010) seorang pakar kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dianggap mampu untuk melaksanakan perubahan karena kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan serta mempunyai tujuan jelas membimbing organisasi menuju arah baru.

Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional menurut Bass (2003) dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan dengan karyawan.

**b. Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Ancok (2015) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni :

1) Pengaruh yang Diidealkan (*Idealized Influence*)

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.

2) Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, menghilangkan keenganan pengikutnya untuk mengeluarkan gagasangagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan-alasan yang rasional bukannya asumsi-asumsi semata.

Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari caracara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan perkerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

3) Kepedulian Secara Perorangan (Individual Consideration)

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

4) Motivasi yang Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis

dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan.

**c. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan.

Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Wagimo & Djamaludin (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1) *Idealized Influenced (Karisma)*

Unsur-unsur yang terkandung dalam indikator ini antara lain :

a) Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, Membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan.

b) Mendapatkan respect dan kepercayaan.

Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinya. Sehingga akan sepenuhnya dihormati, memiliki ireferent power, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

c) Terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (follower) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinya.

2) *Inspirasional Motivation (inspirasi)*

a) Menkomunikasikan ekspektasi yang tinggi,

b) Menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya,

Simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

c) Mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

Dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan menyelesaiakan tugas untuk mencapai tujuan.

3) *Intelectual Stimulasion* (Stimulasi intelektual)

a) Menghargai ide-ide bawahan

Mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ideide dan pemikirannya

b) Mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

Mereka juga didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

4) *Indualilized Consideration* (Perhatian Individual)

a) Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual dengan memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya

b) Memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional.

Perhatian secara indivudual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukan melalui tindakan

konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

**4. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

**a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Robbins & Judge (2015) adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sementara Robbins & Coulter (2016) menguraikan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Odumeru & Ifeanyi (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan Transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan

menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Yukl (2015) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan

**b. Unsur-Unsur Kepemimpinan Transaksional**

Lensufiie (2010) mengemukakan bahwa terdapat 3 unsur dalam gaya kepemimpinan transaksional yaitu :

1) Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
2) Unsur prestasi yang terukur.
3) Unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur diatas terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

**c. Faktor-Faktor Pembentuk Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah / hadiah jika bawahan memenuhi syaratsyarat yang ditentukan.

Menurut Yukl (2015) bahwa salah satu faktor dari suatu gaya kepemimpinan transaksional yakni menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya agar menjadi efektif, pola ini dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

Sementara menurut Mamesah Kusmaningtyas, (2009) Gaya kepemimpinan transaksional dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

**d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Yukl (2015) bahwa dalam kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar

keduanya dengan mengedepankan karakter *contingent reward* dan *management by-exception*.

Sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Yukl (2015) maka indikator dari Gaya Kemempinan Transaksional sesuai dengan pandangan Mamesah Kusmaningtyas, (2009) maka indikator yang dapat dijadikan sebagai alat ukur yakni :

1) *Contingent Reward*

   Pada indikator ini dibagi menjadi 2 unsur yakni :

   a. Penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan berupa bonus
   b. Penghargaan dari pimpinan dengan bertambahnya penghasilan atau fasilitas.

*2)* *Management by-exception*

   Indikator ini juga dibagi menjadi dua bagian yakni :

   a) Manajemen Eksepsi Aktif (*active management by exception)*

      Indikator ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya.

      Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung.

Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung.

Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai.

Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekeja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan

b) Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management By Exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

Namun apabila proses kerja yang dilaksanaka masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dianggap relevan dengan permasalahan yang dijadikan fokus dalam kajian ini antara lain :

Mesty Melati Putri Joula J. Rogahang Danny D. S. Mukuan (2021), dengan judul penelitian yakni : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Evaluasi Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hypermart Manado Town Square. Adapun hasil yang diperoleh bahwa : Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan hasil yang menunjukkan angka positif.

Azimatun Widyacahyani, Jajuk Herawati, dan E. Didik Subiyant (2020), dengan judul penelitian yakni : Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Adapun hasil yang diperoleh yang dituangkan dalam kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;
2. Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan;

Desi Margaretta (2020), dengan judul penelitian yakni : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru. Adapun hasil yang diperoleh dan dituangkan dalam kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
2. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Medan Baru

Agnia Nada Insani (2020), dengan judul penelitian yakni : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hasil yang diperoleh dan dituangkan dalam kesimpulan yakni : Dari hasil pengujian parsial dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh signifikan.

Baruna Rizky Perdana (2020), dengan judul penelitian yakni : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang). Adapun hasil yang diperoleh dan dituangkan dalam kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi

terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Banyumanik kota Semarang

2. Tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di kecamatan Banyumanik kota Semarang

Amy Nurhuda (2019), dengan judul penelitian yakni : Adapun hasil yang diperoleh yang dituangkan dalam kesimpulan adalah sebagai berikut :

I Komang Alan Darmasaputra dan I Gede Adnyana Sudibya (2019), dengan judul penelitian yakni : Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan, Adapun hasil yang diperoleh dan dituangkan dalam kesimpulan adalah sebagai berikut bahwa Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan,

## C. Kerangka Konseptual

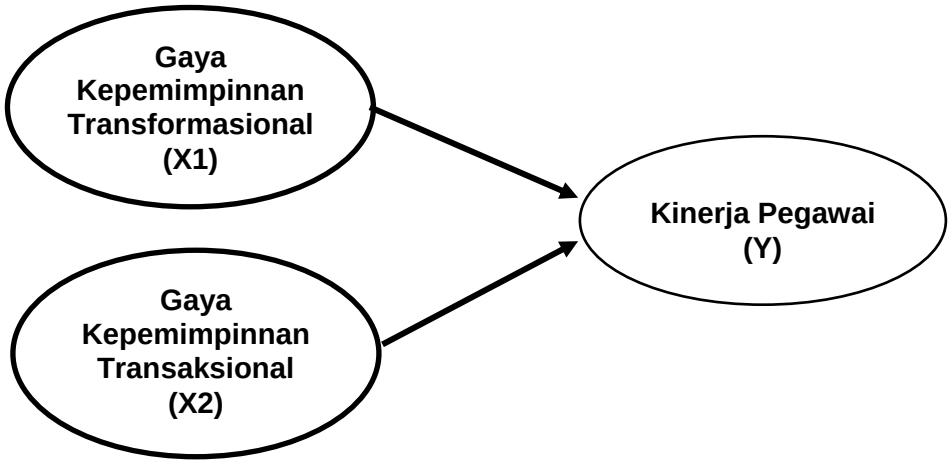
Kerangka konseptual merupakan sebuah alur pemikiran terhadap suatu hubungan antar konsep satu dengan konsep yang lainnya untuk dapat memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi terkait dengan variable-variable yang akan diteliti. Sementara itu dalam mengelola sebuah penelitian tentunya diperlukan langkah-langkah sistematis agar dapat dilakukan penyusunan sesuai dengan kebutuhan, sehingga nantinya dapat menghasilkan penelitian yang baik, terarah dan dapat di

terapkan untuk penelitian selanjutnya. Oleh karena itu di perlukan sebuah kajian konseptual yang baik guna mendukung penelitian agar lebih terarah dan lebih baik lagi, sehingga kebenaran secara teoritis dan faktual dapat dipertahankan..

Penelitian ini menggunakan 2 (Tiga) Jenis Variabel yakni Independen terdiri dari Gaya Kepemimpinan Trasnformasional (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), kemudian variabel dependen yakni Kineja Pegawai Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

Penggambaran dari pola hubungan antar variabel pada penelitian ini digambarkan dengan model analisis berikut :

**Gambar 2**
**Kerangka Konseptual**




## D. Hipotesis Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah dan kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini maka Hipotesis dari setiap permasalahan pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :.

1. *H1* : **Gaya Kepemimpinnan Transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang**.
2. H2 : **Gaya Kepemimpinnan Transaksional (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang**.

# BAB III
# METODE PENELITIAN

## A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian menurut Sukandarrumidi (2012) adalah merupakan metode utama yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan, juga demi menentukan jawaban atas permasalahan yang diajukan. Sementara oleh Hamid Darmadi (2014) mengemukakan bahwa pendekatan penelitian adalah metode atau metode ilmiah demi memperoleh data dengan tujuan tertentu.

Berdasar pada penjelasan tersebut sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian pendekatan yang dilakukan melalu metode kuantatif yang menurut Sugiyono (2017) adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis penelitan yang memiliki korelasi dengan metode kuantitatif menurut Sugiyono (2017) yakni jenis penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antar satu variabel dengan variabel lain.

## B. Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1. Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dapat memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan. Pemilihan lokasi penelitian menurut Suwarma Al Muchtar (2015) harus didasarkan pada beberapa pertimbangan-pertimbangan antara lain kemenarikan, keunikan, dan kesesuaian dengan topik yang dipilih sehingga nantinya penelitian akan memperoleh atau menemukan hal-hal yang bermakna dan baru. Ciri sebuah lokasi penelitian menurut Nasution (2009) menunjuk pada tiga unsur yaitu pelaku, tempat dan kegiatan yang dapat diobservasi.

Mempertimbangkan kajian teori tersebut dengan menyesuaikan permasalahan yang akan dikaji maka lokasi dari penelitian ini adalah Desa yang ada pada Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang yang terdiri dari :

a. Kantor Desa Masolo
b. Kantor Desa Pincara
c. Kantor Desa Pincara
d. Kantor Desa Mattiro Ade
e. Kantor Desa Malimpung
f. Kantor Desa Leppangang
g. Kantor Desa Padangloang

**2. Waktu Penelitian**

Waktu yang digunakan dalam penelitian pada dasarnya sangat tergantung pada keberadaan sumber data dan tujuan penelitian juga tergantung pada cakupan penelitian, dan bagaimana penelitian mengatur waktu yang digunakan. Sesuai dengan estimasi waktu yang direncanakan untuk melakukan penelitian diperkirakan selama 2 (Dua) bulan dimulai dari tahapan perencanaan penelitian, penyebaran kuisioner, pengolahan dan analisis data, yang dijadwalkan dimulai pada bulan Desember 2021 sampai dengan Nopember 2021.

## C. Jenis dan Sumber Data

Data secara umum dapat dairtikan sebagai kumpulan dari fakta yang bisa berbentuk angka, simbol, maupun tulisan yang diperoleh melalui proses pengamatan subjek penelitian. Suharsimi Arikunto (2013) menjelaskan bahwa Data Penelitian adalah segala bentuk fakta dan angka yang bisa dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi. Sehingga fakta dalam bentuk apapun nantinya bisa dijadikan data untuk penelitian, dan sumbernya sendiri bisa dari sumber manapun yang terpercaya.

Data sesuai dengan jenisnya secara umum dapat dibagi 3 (tiga) yakni Jenis Data berdasarkan sifatnya, jenis data berdasarkan skala pengukuran dan jenis data berdasarkan sumbernya. Pada penelitian jenis data yang akan digunakan ada 2 (dua) yakni jenis data

berdasarkan sifatnya dan jenis data berdasarkan sumbernya yang masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

**1. Jenis Data Berdasarkan Sifatnya**

Jenis data berdasarkan sifatnya menurut Soeratno dan Arsyad (2003) dapat dibagi menjadi 2 (Dua) yakni :

a. Data Kuantitatif

Merupakan data yang berwujud angka atau bilangan. Data kuantitatif biasanya dijadikan sebagai bahan dasar bagi setiap permasalahan yang bersifat statistik. Data ini umumnya diolah memakai teknik perhitungan matematika.

Siyoto dan Sodik (2015) membagi data Kuantitatif menjadi dua yaitu data kuantitatif berdasarkan proses atau cara mendapatkannya dan data kuantitatif berdasarkan tipe skala pengukuran yang digunakan.

Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada jenis data yang berdasarkan proses atau cara mendapatkannya yakni Data diskrit yakni data yang diperoleh dengan cara menghitung.

b. Data Kualitatif

Merupakan data yang berbentuk selain angka yang dikumpulkan dengan cara wawancara, analisis dokumen, observasi, pemotretan gambar atau perekaman video. Umumnya data kualitatif pada akhirnya dituangkan dalam

bentuk kata per-kata. Soeratno dan Arsyad (2003) menekankan bahwa sekalipun data kualitatif tidak berbentuk angka namun bukan berarti data itu tidak dapat digunakan pada analisis statistik.

**2. Jenis Data Berdasarkan Sumbernya**

Jenis data berdasarkan sumbernya menurut Arikunto (2013) adalah subyek dimana data diperoleh, sebab jika sumber data tidak tepat akan dapat mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan. Sesuai dengan jenis data berdasarkan sumbernya dapat dibagi menjadi :

a. Data Primer

Data primer menurut Sugiyono (2017) adalah data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok dan dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan menkanisme survey dengan menyebarkan kuisioner penelitian sesuai dengan sampel yang diperoleh dari populasi penelitian.

b. Data Skunder

Data Skunder menurut Sugiyono (2017) adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, data-data tersebut dapat berupa dokumentasi, referensi buku-buku, dan

sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah atau variabel yang diteliti.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2017) merupakan langkah strategis yang dapat digunakan dalam sebuah penelitian, sebab salah satu tujuan utama dari sebuah penelitian adalah pengumpulan data. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode antara lain :

### 1. Metode Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dapat dilakuka pada sebuah penelitian dalam rangka mengamati perilaku dari objek yang diteliti (unsur manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam, dan responden). Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini lebih diorientasikan pada pola pengamatan terhadap pola kepemimpinan dari setiap Kepala Desa yang ada di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

### 2. Penyebaran Angket/Kuesioner.

Metode dengan penyebaran Angket atau Kuisioner, yang menurut Nazir (2014) kuesioner atau daftar pertanyaan adalah sebuat set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Daftar pertanyaan tersebut dibuat cukup terperinci dan lengkap.

Mngingat bahwa ruang lingkup populasi dalam penelitian ini cukup luas, maka metode penyebaran kuesioner yang digunakan melalui *Google Form* kemudian diberikan kepada responden sesuuai dengan sampel yang diharapkan dalam penelitian.

Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi sebagai berikut: skor/nilai 1 sampai dengan 5, yang berarti nilai :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2 = Tidak Setuju (TS)
3 = Kurang Setuju (KS)
4 = Setuju (S)
5 = Sangat Setuju (SS)

Pemilihan skala seperti ini dimaksudkan untuk menghindari jawaban yang sifatnya ambigu. Ciri khas dari skala Likert adalah bahwa semakin tinggi skor/nilai yang diberikan oleh responden mempunyai indikasi bahwa responden tersebut menunjukkan sikap semakin positif terhadap obyek yang diteliti oleh peneliti. Skala Likert digunakan karena mempunyai banyak kemudahan dalam menyusun pertanyaan, memberi skor/nilai serta skor/nilai yang lebih tinggi tarafnya mudah dibandingkan dengan skor/nilai yang lebih rendah, disamping itu juga mempunyai reliabilitas tinggi dalam mengurutkan berdasarkan intensitas sikap tertentu.

### 3. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah mempelajari sumber-sumber baik itu berupa tulisan-tulisan atau buku-buku serta kajian-kajian lain yang berhubungan dnegan penelitain. Studi Kepustakaan yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode :

a. Pengkajian sumber rujukan (Buku dan Referensi)
b. Browsing Internet (Pengumpulan data berupa jurnal atau berita yang diaggap dapat mendukung kajian dalam penelitian)

## E. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2017) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Pada penelitian ini populasi yang dimaksudkan Semua aparat desa pada 7 (Desa) yang ada di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang, dan sesuai dengan Data Pegawai yang ada diperoleh gambaran bahwa jumlah Populasi secara keseluruhan yakni sebanyak 35 orang.

### 2. Teknik Pengambilan Sampling

Sampel dapat diartikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Pengukuran sampel

dilakukan melalui statistik atau berdasar pada estimasi penelitian guna menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek. Pengambilan besar sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang dapat menggambarkan keadaaan populasi sebenarnya.

Teknik Pengambilan Sampel menurut Margono (2004) adalah suatu cara atau teknik yang digunakan dalam menentukan sampel penelitian.bahwa penentuan sampel ini harus disesuaikan dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya dengan memperhatikan sifat dan penyebaran populasi agar sampel yang diperoleh dapat mewakili populasi (bersifat representatif).

Pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan metode *Probability Sampling* yakni teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel melalui metode simple random sampling (Sugiyono 2017).

**3. Penentuan Jumlah Sampel**

Penentuan jumlah sampel tentunya juga harus memperhatikan alat analisis yang digunakan, dimana dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) denngan penaksiran PLS (*Partial Least Square*), sehingga untuk menganilis data penelitian maka ukuran sampel minimal yang harus dipenuhi menurut Hair, et al. (2014) dapat dilakukan dengan

metode *Rule of Thumb* dimana ukuran sampel minimal harus sama dengan :

a. 10 kali jumlah terbanyak dari indikator formatif yang digunakan untuk mengukur satu konstruk, atau
b. 10 kali jumlah terbanyak dari jalur struktural yang diarahkan pada satu konstruksi tertentu dalam model struktural.

Melihat Populasi yang ditetapkan dalam penleitian ini adalah semua aparat desa dengan jumlah berada di bawah 100, maka metode sampel yang digunakan yakni Sampel Populasi.

## F. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa menarik generalisasi. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun presentase. (Bambang Supomo, 2010).

Interpretasi dari hasil pengukuran deskriptif masing-masing variabel selanjutnya dilakukan pembobotan dengan persamaan yang digunakan oleh Husein Umar (2011) yakni :

$$Nilai\ Rata - rata = \frac{\sum\ (frekuensi\ *\ bobot)}{\sum Populasi\ (n)}$$

Setelah rata-rata skor dihitung, maka untuk mengkategorikan atau mengklasifikasikan kecenderungan dari Skor Item Variabel

Penelitian maka kriteria yang digunakan untuk mengukur hasil pengskoran tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 3.1 : Dasar Interprestasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian**

| No | Nilai Skor | Interprestasi |
|---|---|---|
| 1 | 1,00 – 1,79 | Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah |
| 2 | 1,80 – 2,59 | Tidak Baik/Rendah |
| 3 | 2,60 – 3, 39 | Cukup/Sedang |
| 4 | 3,40 – 4,19 | Baik/Penting |
| 5 | 4,20 – 5,00 | Sangat Baik/Sangat Penting |

*Sumber: Modifikasi Dari Husein Umar (2011)*

**2. Analisis Data *Partial Least Square (PLS)***

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yakni pendekatan *Struktural Equation Modeling (SEM)* dengan metode alternatif menggunakan *Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi Smart-PLS*.

Pendekatan dengan menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* menurut Imam Ghozali (2011) lebih bersifat *powerfull* atau tidak didasarkan pada banyaknya asumsi. Sehingga dapat dikatakan bahwa pendekatan ini lebih bersifat *distribution free* (tidak mengasumsikan data tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). Pendekatan ini juga menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak dimana asumsi normalitas tidak menjadi masalah sehingga tidak dusyaratkan jumlah minimum sampel yang digunakan.

Tujuan yang hendak dicapai dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* yakni untuk melakukan

prediksi hubungan antar konstruk, selain itu juga dapat membantu dalam memperoleh nilai variabel laten dalam melakukan pemrediksian. Variabel laten yang dimaksudkan adalah *linear agregat* dari indikator-indikatornya. Estimasi parameter yang dapat diperoleh melalui penggunaan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)* menurut Ghozali (2016) dikategorikan sebagai berikut :

a. *Weight Estimate* merupakan parameter yang digunakan untuk menciptakan skor dari variabel laten, dapat diperoleh berdasarkan bagaimana *inner model* (Model struktural yang menghubungkan variabel laten) dan *outer model* (Model pengukuran yang menghubungkan antar indikator dengan konstruknya) dapat dilakukan spesifikasi sehingga menghasilkan *residual variance* dari variabel laten (Independen dan Dependen bersama indikatornya) dapat diminimumkan.
b. Mencerminkan Estimasi Jalur (*Path Estimate)* dimana parameter ini menghubungkan variabel laten atau antar variabel laten dengan *block* indikatornya *(Loading).*
c. Kategori *Means* dan Lokasi Parameter (Nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

**3. Analisis Statistik Inferensial**

a. Perancangan Struktur *Outer Model*

Perancangan struktur Outer Model merupakan model analisis yang mendefinisikan setiap blok indikator berhubungan dengan

konstruk latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing konstruk laten berdasarkan definisi operasional variabel. Sikaf indikator dari masing-masing konstruk pada penelitian ini adalah refleksif.

b. Perancangan Struktur *Inner Model*

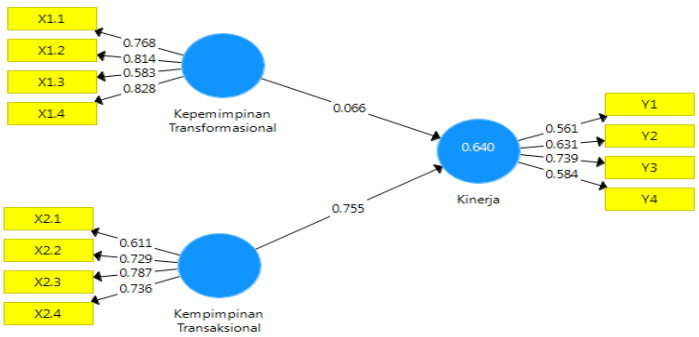
Model struktural (Inner Model) menggambarkan hubungan antara konstruk laten berdasarkan pada teori. Perancangan model struktural hubungan antara konstruk laten berdasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penlitian

c. Evaluasi Model

1) Analisis *Outer Model*

Analisis *outer model* dilakukan untuk menentukan atau memastikan bahwa *measurement* (pengukuran) yang digunakan layak dijadikan sebagai alat ukur dalam hal ini dikategorikan *valid* dan *realibel* (Ananda Sabil Husein, 2015). Model analisis ini juga menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya

**Gambar 3.1**
**Analisis *Outer Model***



Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknis analisis data dengan *Smart* PLS untuk menilai *Outer* model yaitu *Convergent Validity, Descriminant Validity dan Compesite Reliability.* Penjelasan dari model penilaian tersebut menurut Chin dalam Ghozali (2011) dapat diuraikan sebagai berikut :

a) *Convergent Validity*

Model pengukuran dengan model rekleftif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item skor/ *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reklektif dikatakan tinggi jika berkolerasi dari 0,70 dengan konstruk yang ingin di ukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50

b) *Descriminant Validity*

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar

dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya.

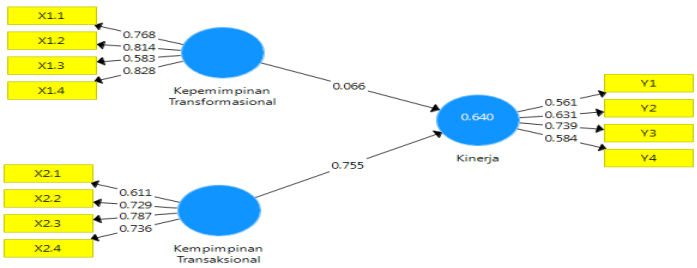
c) *Compesite Reliability*

Bentuk pengujian reliaabilitas dalam sebuah penilitian dilakukan melalui uji statistik *Compesite Reliability* dan *Cronbach Alpha* dimana Konstruk atau Variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Compesite Reliability* di atas 0,70 dan *Cronbach Alpha* > 0, 60.

2) Analisis *Inner Model*

Uji inner model dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen mampu memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

**Gambar 3.2**
**Analisis *Inner Model* Penelitian**



Terdapat beberapa bentuk Analisi s yang dapat dihasilkan dari uji *inner model* antara lain :

1) Pengujian *R Square* pada Konstruk Endogen.

   Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) yang dikutip oleh Ghozali (2011), bahwa indikator penilaian terhadap hasil uji *R square* dimana jika diperoleh *R square* > 0.67 dikategorikan kuat, jika 0.33<*R square*< *0,66* dikategorikan moderat dan jika 0.19< *R square*< *0,32* dianggap lemah.

   Jika *Adjusted R-Square* menurut Joseph F Hair, Jr, G. Thomas M. Hult, Christian M Ringle (2014) memiliki nilai 0,50 untuk variabel laten *endogen*, maka secara umum dapat dijadikan sebagai acuan untuk menggambarkan bahwa variabel endogen tersebut mampu memprediksi variabel pada kategori sedang

2) *Estimate for Path Coefficients*,

   Merupakan nilai koefisen jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *Bootsrapping*.

   *Bootstrap* merupakan prosedur *resampling* di mana sampel asli atau original diperlakukan sebagai populasi. Multiple sub-sample dengan ukuran sampel

sama dengan sampel asli kemudian diambil secara random, dengan replacement dari populasi. Ide utama dari bootstrap adalah peneliti dapat menciptakan multiple sample dari original data base. (Ghozali, 2016).

Menurut Siswoyo Haryono (2017) bahwa keputusan terhadap signifikan tidaknya hubungan antar variabel dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai $t_{hitung}$ yang harus lebih besar dari 1,96 sehingga variabel dikatakan signifikan dan jika sebaliknya maka dinyatakan tidak signifikan.

Atau dapat pula dilakukan dengan mebanding kan *p-value* yang harus lebih kecil dari nilai alfa sebesar 0,05 atau α=5% dengan demikian variabel dapat dikatakan memiliki pengaruh secara langsung sedangkan bila *p-value* lebih besar dari α=5% maka variabel dikatakan tidak memiliki pengaruh secara langsung.

3) *Prediction relevance* (*Q square*) atau dikenal dengan *Stone-Geisser's*.

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfolding*. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.:

d. *Goodness of Fit (GoF)*

Uji kecocokan terhadap seluruh model yang digunakan *(Fit Test of Combination Model)* menurut Tenenhaus, dkk (2004) adalah sebuah uji kecocokan yang dilakukan untuk menvalidasi model secara keseluruhan dengan semua model dengan berdasar pada nilai *Goodness of Fit* (Gof). Interprestasi pengukuran terhadap nilai *Goodness of Fit* (Gof) terbentang antara 0-1 dengan penilaian sebagai berikut :

**Tabel 3.2 : Interprestasi nilai *Goodness of Fit* (Gof)**

| Nilai *Goodness of Fit* (Gof) | Kriteria |
|---|---|
| **GoF ≥ 0,1** | Kecil/Lemah |
| **0,10 < GoF ≤ 0,25** | Moderat |
| **0,25 < GoF ≤ 0,36** | Substansial |
| **Gof > 0,36** | Kuat |

*Sumber Tenenhaus, dkk (2004)*

*Goodness of Fit* (GoF) diukur dengan menggunakan nilai *R Square* dari variabel laten endogen (Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah dan Budaya (Prinsip-prinsip Pangadereng)) untuk menghasilkan nilai *Q-Square* dalam rangka mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

**4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis antar konstruk (β, γ, dan λ) dilakukan dengan konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dan konstruk endogen terhadap konstruk endogen dilakukan dengan metode metode *Resampling Bootstrap*, merupakan metode yang

dikembangkan oleh Geisser & Stone (Ghozali, 2016). Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, penerapan metode resampling memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar.

Pengujian hipotesis tersebut dapat dilakukan dalam bentuk pengujian dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* melauii aplikasi *Smart-PLS.* Uji Hipotesis dengan pendekatan PLS lebih cocok digunakan untuk tujuan prediksi dengan pertimbangan bahwa skala pengukuran untuk variabel terikat dan variabel bebas merupakan skala nominal dan skala ordinal sehingga bersipat non parametrik..

Pertimbangan lain dalam penggunaan metode PLS sebagai alat pengukuran dimana indikator-indikator pembentuk konstruk dalam sebuah penelitian memiliki sifat *rekleksif* yang mengasumsikan bahwa variabel laten mempengaruhi indikator dengan arah hubungan kausalitasnya dari konstruk ke indikator atau *manifest*

## G. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan pada kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa variabel dalam penelitian ini dibagi kedalam 2 (Dua) kelompok. Variabel Independent atau Variavel bebas (Gaya Kepemimpinan Trasnformasional (X1) dan Gaya Kepemimpinan

Transaksional (X2)) dan Variabel variabel endogen atau variabel terikat (Kinerja Pegawai Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang).

Batasan dalam penelitian ini adalah definisi terhadap masing-masing variabel dan model pengukuran yang akan diterapkan sehingga memudahkan pemahaman dalam setiap ungkapan atau istilah dalam penelitian ini. Definisi operasional untuk masing-masing variabel menurut peneliti adalah :

**1. Variabel Independen atau Variabel Bebas**

Varabel yang mempengaruhi atau penyebab berubahnya atau timbulnya variabel terika. Variabel tersebut adalah :

a. Gaya Kepemimpinan Trasnformasional (X1)

Lensufiie (2010) menguraikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status quo dan aktif. Kepemimpinan Transformasiona ljuga diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi..

Indikator yang akan digunakan sebagai alat ukur untuk Gaya Kepemimpinan Trasnformasional menurut Wagimo &

Djamaludin (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

5) *Idealized Influenced (Karisma)*
6) *Inspirasional Motivation (inspirasi)*
7) *Intelectual Stimulasion* (Stimulasi intelektual)
8) *Indualilized Consideration* (Perhatian Individual)

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Robbins & Judge (2015) adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas

Sesuai dengan pandangan Mamesah Kusmaningtyas, (2009) maka indikator yang dapat dijadikan sebagai alat ukur yakni :

1) *Contingent Reward*
    a. Penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan berupa bonus
    b. Penghargaan dari pimpinan dengan bertambahnya penghasilan atau fasilitas.

*2) Management by-exception*

Indikator ini juga dibagi menjadi dua bagian yakni :

c) Manajemen Eksepsi Aktif (*active management by exception)*

d) Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management By Exception*)

**2. Variabel Terikat atau Variabel Dependen**

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari sebab adanya variabel bebas atau variabel eksogen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

Kinerja pada dasarnya memiliki banyak arti berdasarkan sudut pandang atau pendapat para ahli. Robbins (2002) menjelaskan bahwa kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang

Robbins (2006) menyatakan bahwa Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja secara individu yaitu :

1) Kualitas dan Kuantitas Kerja
2) Ketepatan Waktu
3) Efektivitas
4) Kemandirian

# BAB IV
# GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

## A. Kondisi Wilayah Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang

Kecamatan Patampanua adalah kecamatan yang terletak di sebelah timur Kabupaten Pinrang, berbatasan langsung dengan daerah tingkat II lain yaitu Kabupaten Enrekang dan Kabupaten Sidenreng Rappang. Jarak rata-rata kecamatan ini dari ibukota kabupaten adalah 13 km. Kecamatan Patampanua terletak antara 4010’ 30” - 30019’ 13” Lintang Selatan dan 119026’ 30” - 119047’ 20” Bujur Timur.

## B. Batas Wilayah Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang

Kecamatan Patampanua adalah sebuah kecamatan di Kabupaten Pinrang yang didominasi oleh daerah Pegunungan. Adapun batas-batas wilayah dari Kecamatan Patampanua dapat diuraikan sebagai berikut :

Bagian Utara : Kecamatan Duampanua dan Kecamatan Batulappa Kabupaten Pinrang serta Kabupaten Enrekang

Bagian Timur : Kabupaten Sidereng Rappang

Bagian Selatan : Kecamatan Tiroang dan Kecamatan Paleteang.

Bagian Barat : Kecamatan Cempa

## C. Kondisi Geografis Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang

### 1. Luas Wilayah

Peta pewilayahan Kabupaten Pinrang memberikan gambaran bahwa Luas Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang adalah **136,85** $Km^2$ dan merupakan salah satun wilayah Kecamatan terluas ke empat setelah Kecamatan Lembang, Batulappa dan Duampanua.

Sesuai dengan Data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Pinrang, maka luas pewilayahan untuk Kecamatan Suppa dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 4.1**
**Luas Wilayah Menurut Desa/Kelurahan di Kecamatan Patampanua Tahun 2020**

| Desa/Kelurahan *Villages/Kelurahan* | | Luas ($km^2$) *Total Area ($km^2$)* | Persentase *Percentage* |
|---|---|---|---|
| (1) | | (2) | (3) |
| 001 | Mattiro Ade | 8,68 | 6,34 |
| 002 | Leppangang | 5,62 | 4,11 |
| 003 | Pincara | 2,88 | 2,10 |
| 004 | Teppo | 11,35 | 8,29 |
| 005 | Tonyamang | 20,57 | 15,03 |
| 006 | Maccirinna | 5,01 | 3,66 |
| 007 | Padangloang | 28,89 | 21,11 |
| 008 | Malimpung | 5,78 | 4,22 |
| 009 | Sipatuo | 37,29 | 27,25 |
| 010 | Benteng | 8,57 | 6,26 |
| 011 | Masolo | 2,21 | 1,61 |
| **Kecamatan Patampanua** | | 136,85 | 100,00 |

*Sumber : Kecamatan Patampanua Dalam Angka Tahun 2021*

Peta pewilayahan Kecamatan Patampanua menunjukkan bahwa Desa/Kelurahan yang terluas yakni Sipatuo dengan luas

wilayah **27,25** $Km^2$ sementara Desa/Kelurahan dengan luas wilayah terkecil yakni Pincara seluas **2,10** $Km^2$

**2. Tinggi Wilayah di Atas Permukaan Laut (DPL)**

Kondisi yang mempertegas bahwa rata-rata Desa dan Kelurahan yang ada di Kecamatan Patampanua adalah daerah pegunungan hal ini dapat dilihat dari tingkat ketinggian di Di Atas Permukaan Laut (DPL) sebagaimana dituangkan pada Tabel berikut

**Tabel 4.2**
**Tinggi Wilayah di Atas Permukaan Laut (DPL) Menurut Desa/Kelurahan di Kecamatan Patampanua Tahun 2020**

| Desa/Kelurahan *Villages/Kelurahan* | | Ibukota Desa/Kelurahan *Capital of Villages/Kelurahan* | Tinggi (meter) *Height (meter)* |
|---|---|---|---|
| (1) | | (2) | (3) |
| 001 | Mattiro Ade | Sengae Utara | < 25 |
| 002 | Leppangang | Leppangang Utara | < 25 |
| 003 | Pincara | Pincara | < 25 |
| 004 | Teppo | Teppo | < 25 |
| 005 | Tonyamang | Talabangi | < 25 |
| 006 | Maccirinna | Bioang | < 25 |
| 007 | Padangloang | Banga | < 25 |
| 008 | Malimpung | Malimpung | < 25 |
| 009 | Sipatuo | Urung | < 25 |
| 010 | Benteng | Benteng I | < 25 |
| 011 | Masolo | Masolo Timur | < 25 |

*Sumber : Kecamatan Suppa Dalam Angka Tahun 2021*

Gambaran terhadap tingkat ketinggian di atas Permukaakn Laut (DPL) dari setiap desa dan kelurahan yang ada di kecamatan Patampanua menunjukkan bahwa hampir secara keseluruhan Desa dan Kelurahan berada diatas 25 Meter DPL. Sehingga dapat

disimpulkan dari data tersebut bahwa Kecamatan Patampanua memiliki kontur daerah Pegunungan.

**3. Jarak dari Ibukota Desa/Kelurahan ke Ibukota Kecamatan**

Jarak tempuh dari Ibukota Desa/Kelurahan ke Ibukota Kecamatan yang berada di Kelurahan Teppo berkisar antara 3 s.d 12 Kilometer, gambaran secara rinci dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 4.3**
**Jarak dari Ibukota Desa/Kelurahan ke Ibukota Kecamatan di Kecamatan Patampanua Tahun 2020**

| Desa/Kelurahan *Villages/Kelurahan* | | Ibukota Desa/Kelurahan *Capital of Villages/Kelurahan* | Jarak ke Ibukota Kecamatan (km) *Distance to Subdistrict (km)* |
|---|---|---|---|
| (1) | | (2) | (3) |
| 001 | Mattiro Ade | Sengae Utara | 8,00 |
| 002 | Leppangang | Leppangang Utara | 5,00 |
| 003 | Pincara | Pincara | 3,00 |
| 004 | Teppo | Teppo | 0,00 |
| 005 | Tonyamang | Talabangi | 3,00 |
| 006 | Maccirinna | Bioang | 6,00 |
| 007 | Padangloang | Banga | 12,00 |
| 008 | Malimpung | Malimpung | 9,00 |
| 009 | Sipatuo | Urung | 3,00 |
| 010 | Benteng | Benteng I | 1,00 |
| 011 | Masolo | Masolo Timur | 4,00 |

## D. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Dinas/Instansi Pemerintah dan Jenis Kelamin

Data Pegawai Negeri Sipil dan Non Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada beberapa Instansi Pemerintahan yang ada di Kecamatan Patampanua sesuai dengan Data Tahun 2020 dapat diuraikan secara rinci pada Tabel berikut :

**Tabel 4.4**
**Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Dinas/Instansi Pemerintah dan Jenis Kelamin di Kecamatan Patampanua Tahun 2020**

| | Dinas/Instansi Pemerintahan *Institution/Office* | PNS | | Non PNS | | Jumlah *Total* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Laki-Laki *Male* | Perempuan *Female* | Laki-Laki *Male* | Perempuan *Female* | |
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1 | Kantor Camat | 18 | 12 | 34 | 63 | 127 |
| 2 | Kantor Desa/Kelurahan | 4 | 1 | - | - | 5 |
| 3 | Kantor Urusan Agama | 13 | 11 | 5 | 7 | 36 |
| 4 | UPTD Pendidikan | 26 | 42 | 8 | 43 | 119 |
| 5 | Puskesmas | 7 | - | - | - | 7 |
| 6 | Kantor Koramil | 11 | - | - | - | 11 |
| 7 | Kantor Polsek | 56 | 13 | - | - | 69 |
| 8 | UPT PSDA | 1 | - | - | - | 1 |
| 9 | Balai Penyuluh Pertanian | 1 | 3 | - | - | 4 |
| 10 | BKKBD | 151 | 90 | 54 | 126 | 421 |
| | **Jumlah/*Total*** | **152** | **91** | **54** | **126** | **423** |

*Sumber : Kecamatan Patampanua Dalam Angka Tahun 2021*

## E. Jumlah Penduduk

Jumlah Penduduk pada kecamatan Patampanua secara keseluruhan yakni sebanyak **37 577**Jiwa terdiri dari **18 490** orang Laki-Laki dan **19 087** orang Perempuan. Sementara jumlah Kepala Keluarga sebanyak **11 823** KK yang tersebar pada 10 Desa dan Kelurahan yang ada di Kecamatan Patampanua adapun rincian dari kondisi kependudukan pada setiap Desa dan Kelurahan yang ada di Kecamatan Patampanu dapat dilihat pada Tabel berikut

**Tabel 4.5**
**Jumlah Penduduk dan Kepala Keluarga di Kecamatan Patampanua Tahun 2020**

| Desa/Kelurahan *Villages/Kelurahan* | Jenis Kelamin (ribu) *Sex (thousand)* | | | Rasio Jenis Kelamin *Sex Ratio* |
|---|---|---|---|---|
| | Laki-Laki *Male* | Perempuan *Female* | Jumlah *Total* | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 001 Mattiro Ade | 2 188 | 2 404 | 4 592 | 91,01 |
| 002 Leppangang | 1 149 | 1 212 | 2 361 | 94,80 |
| 003 Pincara | 856 | 846 | 1 702 | 101,18 |
| 004 Teppo | 1 991 | 2 052 | 4 043 | 97,03 |
| 005 Tonyamang | 2 379 | 2 469 | 4 848 | 96,35 |
| 006 Maccirinna | 652 | 712 | 1 364 | 91,57 |
| 007 Padangloang | 1 638 | 1 532 | 3 170 | 106,92 |
| 008 Malimpung | 2 074 | 2 067 | 4 141 | 100,34 |
| 009 Sipatuo | 2 558 | 2 622 | 5 180 | 97,56 |
| 010 Benteng | 2 280 | 2 404 | 4 684 | 94,84 |
| 011 Masolo | 725 | 767 | 1 492 | 94,52 |
| **Kecamatan Patampanua** | **18 490** | **19 087** | **37 577** | **96,87** |

*Sumber : Kecamatan Patampanua Dalam Angka Tahun 2021*

# BAB V
# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## A. Karakteristik Responden.

### 1. Jumlah Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Kantor Desa yang ada di Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang yang berjumlah 35 Orang. Hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan di 7 Desa, dapat dinyatakan bahwa semua responden telah mengembalikan kuisioner dengan isian yang dapat diolah sebagai data dalam penelitian ini.

### 2. Responden Menurut Jenis Kelamin

Hasil analisis yang dilakukan terhadap pemetaan jenis kelamin dari responden dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.1**
**Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Laki-Laki | 14 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| | Perempuan | 21 | 60.0 | 60.0 | 100.0 |
| | **Total** | **35** | **100.0** | **100.0** | |

*Data diolah dengan menggunakan SPSS*

Analisis terhadap jenis kelamin yang dituangkan pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang dominan dari 35 orang responden yakni Jenis Kelamin Perempuan dengan persentase 60% dari jumlah responden, hal ini dapat dinyatakan bahwa rata-

rata Pegawai dari 7 (Tujuh) Desa yang ada di Kecamatan Patampanua adalah Perempuan

**3. Responden Menurut Umur**

Analisis untuk range umur yang digunakan dalam penelitian ini antara 17 Tahun sampai dengan 46 Tahun, adapaun hasil tabulasi data yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.2**
**Karakteristik Responden Menurut Umur**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 17-26 | 17 | 48,6 | 48,6 | 48,6 |
| | 27-36 | 10 | 28,6 | 28,6 | 77,2 |
| | 37-46 | 8 | 22,8 | 22,8 | 100.00 |
| | **Total** | **35** | **100.0** | **100.0** | |

*Data diolah dengan menggunakan SPSS*

Hasil analisis data sesuai yang disajikan pada Tabel 5.2 menunjukkan bahwa rata-rata usia pegawai pada 7 (Tujuh) Desa di Kecamatan Patampanua didominasi oleh usia yang masih tergolong muda yakni usia antara 17-26 Tahun, sehingga dapat dikatakan Pegawai yang ada di Kantor Desa tergolong Produktif.

**4. Responden Menurut Jenjang Kepegawaian**

Jenjang Kepegawaian yang ada di Kantor Desa masih didominasi oleh mereka dengan status Nono PNS, gambaran tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.3**
**Karakteristik Responden Menurut Jenjang Kepegawaian**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | PNS | 11 | 31,4 | 31,4 | 31,4 |
| | Non PNS | 24 | 68.6 | 68.6 | 100.0 |
| | **Total** | **35** | **100.0** | **100.0** | |

*Data diolah dengan menggunakan SPSS*

Kondisi jenjang Kepegawaian dari perangkat Desa yang ada di Kecamatan Patampanua dapat dilihat bahwa 68% masih dengan Status Non PNS, sementara mereka yang berstatus PNS hanya berkisar 31,4%.

**5. Responden Menurut Lama Bekerja**

Hasil Analisis terhadap masa kerja dari Pegawai yang tersebar pada 7 (Tujuh) Desa yang ada di Kecamatan Patampanua dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.4**
**Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1-5 Tahun | 14 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| | 6-10 Tahun | 21 | 60.0 | 60.0 | 100.0 |
| | **Total** | **35** | **100.0** | **100.0** | |

*Data diolah dengan menggunakan SPSS*

Gambaran terhadap lama kerja dari masing-masing pegawai menunjukkan bahwa rata-rata dari Pegawai yang ada di Kantor Desa telah mengabdikan diri di atas 5 Tahun..

## B. Analisis Statistik Deskriptif

### 1. Interprestasi Skor Item

Analisis statistik deskriptif merupakan salah satu langkah untuk dapat melihat penggambaran tentang deskripsi masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian melalui hasil input data instrumen terhadap indikator-indikator yang digunakan dalam variabel.

Menginterprestasikan hasil input kusioner yang diperoleh, digunakan kriteria sebagaimana yang dikemukakan oleh Husein Umar (2011). Interprestasi pengskoran tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.5**
**Dasar Interprestasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian**

| No | Nilai Skor | Interprestasi |
|---|---|---|
| 1 | 1,00 – 1,79 | Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah |
| 2 | 1,80 – 2,59 | Tidak Baik/Rendah |
| 3 | 2,60 – 3, 39 | Cukup/Sedang |
| 4 | 3,40 – 4,19 | Baik/Penting |
| 5 | 4,20 – 5,00 | Sangat Baik/Sangat Penting |

*Sumber: Modifikasi Dari Husein Umar (2011)*

Interprestasi nilai rata-rata indikator tersebut selanjutnya akan dijadikan dasar dalam menginterprestasikan nilai-nilai rata Item Pernyataan Indikator dari masing-masing variabel penelitian yang telah diolah dengan menggunakan alat analisis *Smart-PLS*

**2. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional – (X1)**

Indikator yang menjadi acuan dalam penyusunan pernyataan dalam instrumen untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional yakni :

a. *Idealized Influenced (Karisma)* (X1.1)
b. *Inspirasional Motivation (inspirasi)* (X1.2)
c. *Intelectual Stimulasion* (Stimulasi intelektual) (X1.3)
d. *Indualilized Consideration* (Perhatian Individual). (X1.4)

Hasil analisis berdasarkan input kusioner yang telah diisi oleh responden dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.6**
**Statistik Deskriptif Item Pernyataan Indikator Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional – (X1)**

| Skor Jawaban | Variabel Kepemimpinan Transformasional – (X1) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | X1.1 | | | X1.2 | | | X1.3 | | | X1.5 | | |
| | F | Bobot | % | F | Bobot | % | F | Bobot | % | F | Bobot | % |
| 1 | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% |
| 2 | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% |
| 3 | 2 | 6 | 4,1% | 1 | 3 | 2,0% | 9 | 27 | 19,1% | 0 | - | 0,0% |
| 4 | 23 | 92 | 62,2% | 25 | 100 | 67,6% | 16 | 64 | 45,4% | 20 | 80 | 51,6% |
| 5 | 10 | 50 | 33,8% | 9 | 45 | 30,4% | 10 | 50 | 35,5% | 15 | 75 | 48,4% |
| Jumlah | **35** | **148** | **100%** | **35** | **148** | **100%** | **35** | **141** | **100%** | **35** | **155** | **100%** |
| Rata-Rata | **4,23** | | | **4,23** | | | **4,03** | | | **4,43** | | |
| **Rata-rata Interprestasi Skor Item Kepemimpinan Transformasional – (X1)** | | | | | | | | | | **4,23** | | |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Interprestasi dari hasil analisis deskriptif terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berdasarkan hasil analisis instrumen, memberikan gambaran bahwa secara umum responden menyatakan bahwa komponen indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki peranan sangat penting terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dibuktikan dari nilai rata-rata karakteristik indikator berada pada angka 4,23 yang dapat diinprestasikan Sangat Baik/Sangat Penting.

**3. Variabel Kepemimpinan Transaksional-(X2)**

Indikator yang menjadi acuan dalam penyusunan pernyataan dalam instrumen untuk Variabel Variabel Kepemimpinan Transaksional adalah :

a. Penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan berupa bonus (X2.1)
b. Penghargaan dari pimpinan dengan bertambahnya penghasilan atau fasilitas, (X2.2)

c. Manajemen Eksepsi Aktif (*active management by exception)*. (X2.3)

d. Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management By Exception*). (X2.4)

Hasil analisis berdasarkan input kusioner yang telah diisi oleh responden dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.7**
**Statistik Deskriptif Item Pernyataan Indikator Pada Variabel Kepemimpinan Transaksional – (X2)**

| Skor Jawaban | Kepemimpinan Transaksional-(X2) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | X2.1 | | | X2.2 | | | X2.3 | | | X2.5 | | |
| | F | Bobot | % | F | Bobot | % | F | Bobot | % | F | Bobot | % |
| 1 | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% |
| 2 | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% |
| 3 | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% |
| 4 | 28 | 112 | 76,2% | 27 | 108 | 73,0% | 27 | 108 | 73,0% | 26 | 104 | 69,8% |
| 5 | 7 | 35 | 23,8% | 8 | 40 | 27,0% | 8 | 40 | 27,0% | 9 | 45 | 30,2% |
| Jumlah | **35** | **147** | **100%** | **35** | **148** | **100%** | **35** | **148** | **100%** | **35** | **149** | **100%** |
| Rata-Rata | **4,20** | | | **4,23** | | | **4,23** | | | **4,26** | | |
| **Rata-rata Interprestasi Skor Item Variabel Kepemimpinan Transaksional-(X2)** | | | | | | | | | | **4,23** | | |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Responden yang dalam hal ini adalah Pegawai pada Kantor Desa yang ada di Kecamatan Patampanua, memandang bahwa indikator dalam Variabel Kepemimpinan Transaksional memiliki pada dasarnya memiliki peranan yang sangat penting dalam mewjudkan Kinerja Pegawai. Interprestasi tersebut ditunjukkan dari hasil analisis kuisioner yang menunjukkan bahwa semua indikator pada Variabel Kepemimpinan Transaksional memiliki peran yang sangat penting, hal tersebut juga dikuatkan dari hasil analisis deskriptif terhadap variabel diperoleh nilai rata-rata karakteristik indikator

berada yakni 4,23 atau dapat diinprestasikan Sangat Baik/Sangat Penting.

**4. Variabel Kinerja Pegawai – (Y)**

Indikator yang menjadi acuan dalam penyusunan pernyataan dalam instrumen untuk Variabel Kinerja Pegawai adalah :

a. Kualitas dan Kuantitas Kerja. (Y1)

b. Ketepatan Waktu. (Y2)

c. Efektivitas. (Y3)

d. Kemandirian. (Y4)

Hasil analisis berdasarkan input kusioner yang telah diisi oleh responden dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.8**
**Statistik Deskriptif Item Pernyataan Indikator Pada Variabel Kinerja Pegawai – (Y)**

| Skor Jawaban | Kinerja Pegawai – (Y) | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Y1 | | | Y2 | | | Y3 | | | Y5 | | |
| | F | Bobot | % | F | Bobot | % | F | Bobot | % | F | Bobot | % |
| 1 | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% |
| 2 | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% | 0 | - | 0,0% |
| 3 | 1 | 3 | 2,0% | 3 | 9 | 6,2% | 3 | 9 | 6,3% | 2 | 6 | 4,1% |
| 4 | 20 | 80 | 52,3% | 24 | 96 | 66,2% | 25 | 100 | 69,4% | 25 | 100 | 68,5% |
| 5 | 14 | 70 | 45,8% | 8 | 40 | 27,6% | 7 | 35 | 24,3% | 8 | 40 | 27,4% |
| Jumlah | **35** | **153** | **100%** | **35** | **145** | **100%** | **35** | **144** | **100%** | **35** | **146** | **100%** |
| Rata-Rata | **4,37** | | | **4,14** | | | **4,11** | | | **4,17** | | |
| **Rata-rata Interprestasi Skor Item Variabel Kinerja Pegawai – (Y)** | | | | | | | | | | **4,20** | | |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Hasil analisis sebagaimana digambarkan pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan secara umum bahwa indikator yang dijadikan sebagai acuan pernyataan dari Variabel Kinerja Pegawai memiliki peran yang sangat penting, sehingga berdasar pada nilai rata-rata karakter indikator variabel

yakni **4.20** maka indikator yang dijadikan sebagai rujukan pertanyaan dalam kusioner diinterpretasikan Sangat Vaik/Sangat penting.

## C. Analisis Hasil Penelitian

### 1. Uji Kualitas Data dengan Metode Analisis *Outer Model*

Analisis *outer model* dilakukan untuk menentukan atau memastikan bahwa *measurement* (pengukuran) yang digunakan layak dijadikan sebagai alat ukur dalam hal ini dikategorikan *valid* dan *realibel,* (Ananda Sabil Husein, 2015). Model analisis ini juga menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

Pengukuran dilakukan dalam analisis *outer model* dalam rangka mendukung keberlanjutan sebuah penelitian dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS).

#### *a. Convergent Validity*

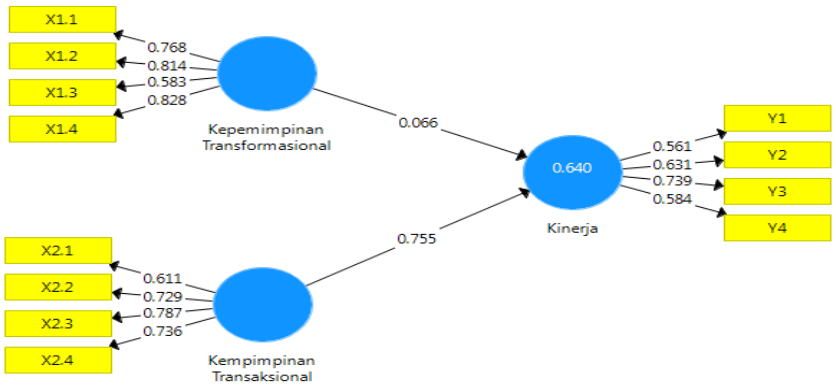
Metode ini digunakan untuk mengukur indikator berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya.

Dasar pengambilan kesimpulan untuk metode *Convergent Validity* adalah :

1) Ukuran *refleksif individual* dikatakan tinggi jika memiliki korelasi 0.7<*Nilai Outer Loading* dengan konstruk yang ingin diukur.
2) Jika nilai *Outer Loading* berada antara nilai 0,5 <*Outer Loading* <0,6 maka *refleksif individual* dianggap cukup. (Ching dalam Ghozali, 2011)

Hasil olah data dengan menggunakan *SmartPLS 3.0* menunjukkan bahwa hasil *outer loading* dari masing-masing Variabel dapat dilihat pada Gambar berikut :

**Gambar 5.1**
**Analisis Algoritma *Convergent Validity***




*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Penjelasan terhadap pola hubungan antara indikator dengan masing-masing konstruk dapat dilihat untuk Hasil analisis *Outer Loading* dapat di lihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.9**
**Analisis *Convergent Validity (Outer Loadings)***

| | Kempimpinan Transaksional | Kepemimpinan Transformasional | Kinerja |
|---|---|---|---|
| X1.1 | | 0,768 | |
| X1.2 | | 0,814 | |
| X1.3 | | 0,583 | |
| X1.4 | | 0,828 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **X2.1** | **0,611** | | |
| **X2.2** | **0,729** | | |
| **X2.3** | **0,787** | | |
| **X2.4** | **0,736** | | |
| **Y1** | | | **0,561** |
| **Y2** | | | **0,631** |
| **Y3** | | | **0,739** |
| **Y4** | | | **0,584** |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Penjelasan terhadap hasil analisis *Outer Loading* pada Tabel 5.9 untuk masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

**1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Hasil analisis *Convergent Validity* untuk **Gaya Kepemimpinan Transformasional** memiliki nilai *Outer Loading* pada masing-masing indikator memiliki nilai antara **0,583-0,828**, Hal ini menunjukkan bahwa nilai perolehan tersebut lebih besar dari standar nilai *Convergent Validity* yang dijadikan dasar untuk pernyataan vailiditas dari variabel yang dianalisis. Sehingga untuk semua indikator pada Variabel **Gaya Kepemimpinan Transformasional** dinyatakan **Valid** dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**2) Kepemimpinan Transaksional-(X2)**

Analisis *Convergent Validity* dari Variabel **Kepemimpinan Transaksional-(X2)** menunjukkan nilai *Outer Loadings* untuk setiap indikator yakni antara **0,611-0,787**, dimana

nilai tersebut lebih besar dari standar yang digunakan untuk pengukuran tingkat validitas pada aplikasi *SmartPLS* yakni sehingga dapat dinyatakan bahwa Variabel ini **Valid.**

**3) Kinerja Pegawai – (Y)**

Nilai *Convergent Validity* dari Kinerja Pegawai memiliki nilai *Outer Loading* antara **0,561-0,739** lebih besar atau mendekati nilai 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel ini **Valid** dan dapat digunakan pada benrtuk analisis selanjutnya.

**b. *Average Variance Extracted* (AVE)**

Salah satu bentuk dalam menentukan validitas konvergen pada tingkat konstruksi adalah rata-rata varians yang diekstraksi (*Average Variance Extracted*-AVE). Kriteria ini didefinisikan sebagai nilai rata-rata utama dari beban kuadrat dari indikator yang terkait dengan konstruksi.

Dasar pengukuran dalam menentukan tingkat Validitas dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) adalah rata-rata 0,5 atau lebih tinggi diatasnya, Hal ini menunjukkan bahwa nilai konstruksi mampu menjelaskan setengah atau lebih dari indikator sebuah varian. Sebaliknya, AVE kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa, rata-rata, lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varians dijelaskan oleh konstruksi,

Hasil anlisis untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.10**
***Average Variance Extracted* (AVE)**

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|---|---|
| **Kempimpinan Transaksional** | **0,517** |
| **Kepemimpinan Transformasional** | **0,570** |
| **Kinerja** | **0,520** |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

*Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 34 menjelaskan bahwa nilai konstruk yang dijadikan sebagai dasar dalam penelitian ini mampu menjelaskan lebih dari setengan indikator dari masing-masing variabel, sebab nilai yang diperoleh rata-rata berada di atas 0,5.

**c. Uji *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)**

Hasil analisis untuk *Discriminant Validity* masing konstruk dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.11**
***Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)***

| | Kempimpinan Transaksional | Kepemimpinan Transformasional | Kinerja |
|---|---|---|---|
| **X1.1** | 0,521 | **0,768** | 0,339 |
| **X1.2** | 0,478 | **0,814** | 0,430 |
| **X1.3** | 0,295 | **0,583** | 0,359 |
| **X1.4** | 0,635 | **0,828** | 0,522 |
| **X2.1** | **0,611** | 0,352 | 0,511 |
| **X2.2** | **0,729** | 0,610 | 0,601 |
| **X2.3** | **0,787** | 0,456 | 0,643 |
| **X2.4** | **0,736** | 0,451 | 0,527 |
| **Y1** | 0,531 | 0,362 | **0,561** |
| **Y2** | 0,499 | 0,425 | **0,631** |
| **Y3** | 0,525 | 0,341 | **0,739** |
| **Y4** | 0,449 | 0,276 | **0,584** |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstrak blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara konstrak dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstrak blok lainnya.

Terhadap hasil analisis pada Tabel 5,11 untuk *cross loading* dari masing-masing variabel terhadap indikatornya dapat dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik sebab semua korelasi antara konstruk dengan indikatornya memiliki nilai lebih dari korelasi pada blok lainnya

**d. *Compesite Reliability dan Cronbach Alpha***

Hasil analisis untuk dapat melihat terhadap nilai *Compesite Reliability dan Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.12**
***Compesite Reliability dan Cronbach Alpha***

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability |
|---|---|---|---|
| **Kempimpinan Transaksional** | **0,685** | **0,694** | **0,809** |
| **Kepemimpinan Transformasional** | **0,740** | **0,769** | **0,839** |
| **Kinerja** | **0,685** | **0,694** | **0,725** |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* yakni mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel dan juga apabila nilai *Cronbach alpha* yakni

suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian lebih besar dari 0,60.

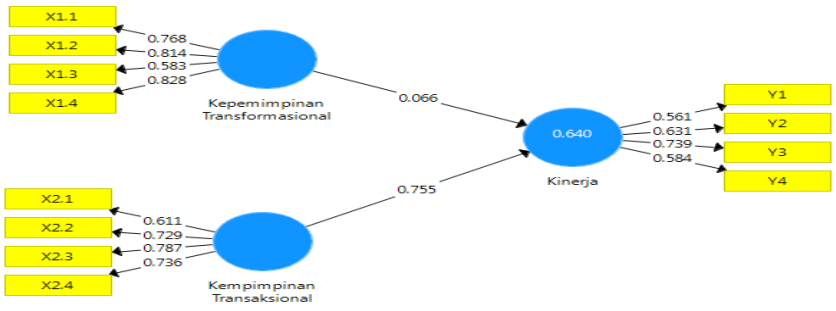
Nilai *Compesite Reliability dan Cronbach Alpha* untuk semua variabel pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh semua berada di atas **0,60** sehingga dapat dikatakan semua variabel ***Realibel*** untuk dilakukan analisis.

**2. Uji *Inner Model* (Model Struktural)**

Uji inner model merupakan salah satu alat analisis yang digunakan pada metode *Structure Equation Modeling* (SEM) dengan metode alternatif menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yang diolah melalui aplikasi *SmartPLS 3,0*.

Uji inner model dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen mampu memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Pola hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut :

**Gambar 5.2**
***Inner Model Penelitian (Analisis Bootstrapping)***




*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Uji model struktural atau inner model yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan 4 (empat) metode yakni Uji *'R Square* pada Konstruk Endogen (Variabel Terikat dan Variabel Moderasi), *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur), dan *Prediction Relevance* (Q square) dan Uji *Goodness of Fit* (GoF) :

**a. Uji *'R Square* (Uji Determinan)**

Analisis *R Square* ($R^2$) dilakukan untuk menilai tingkat determinasi seberapa besar pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Semakin tinggi nilai *R Square* ($R^2$) maka dapat dikatakan bahwa tingkat determinasi pada laten dependen semakin baik.

Hasil analisis untuk Uji *R Square* ($R^2$) dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.13**
***Uji R Square* ($R^2$)**

| | R Square | R Square Adjusted |
|---|---|---|
| **Kinerja** | 0,640 | 0,618 |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

**1) Uji *R Square***

Analisis sesuai yang diuraikan pada Tabel 5.13 menunjukkan bahwa untuk Konstruk pada Variabel Kinerja Pegawai memperoleh nilai *R Square* ($R^2$) sebesar **0,640**. Hal ini dapat diartikan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional, mampu menjelaskan Variabel Kinerja Pegawai sebesar

**64,0%** dan sisanya yakni **36,0%** diterangkan oleh konstrak lain yang tidak menjadi bagian dalam penelitian ini.

Sesuai standar nilai R Square ($R^2$) menurut Chin (1998) yang dikutip oleh Ghozali (2011) jika nilai *R-Square* sebesar **0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah)**, sehingga untuk variabel Kinerja Pegawai dapat dikategorikan memiliki determinasi yang kuat terhadap variabel endogen dalam penelitian ini.

**2) Uji *R Square Adjusted***

Nilai *Adjusted R-Square* untuk Variabel Kinerja Pegawai sesuai dengan yang diuraikan pada Tabel 5,13 yakni 0,618 atau dapat dikatakan memiliki determinasi yang kuat, sesuai dengan pendapat Joseph F Hair, Jr, G. Thomas M. Hult, Christian M Ringle (2014) maka variabel Kinerja Pegawai mampu memprediksi variabel pada kategori Kuat.

**b. *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur)**

*Estimate for Path Coefficient*s dilakukan untuk mengukur nilai koefisen jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten melalui prosedur bootsrapping terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan ketidak normalan pada penelitian.

Terhadap hasil Analisis untuk *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) pada penelitian ini karena

bersifat *Direct Effect* (Uji Pengaruh Langsung) yakni analisis yang dilakukan dalam rangka mengetahui pengaruh antara variabel laten independen dengan variabel dependen yakni Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai, maka hasil analisi yang diperoleh dapt dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 5.14**
**Analisis Data *Direct Efect (Hubungan Langsung)***

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kempimpinan Transaksional -> Kinerja** | 0,755 | 0,761 | 0,150 | 5,048 | **0,000** |
| **Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja** | 0,066 | 0,090 | 0,156 | 0,421 | **0,674** |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Dasar pengambilan keputusan untuk melihat pengaruh pada masing-masing variabel dalam analisis *Direct Efect (*Hubungan Langsung*)* mengacu pada pandangan Siswoyo Haryono (2017) bahwa keputusan terhadap signifikan tidaknya hubungan antar variabel Independen dan Dependen pada penelitian ini dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai *p value* terhadap nilai sigfikansi 0,05 atau α= 5%, sementara untuk mengetahui adanya hubungan secara langsung atau tidak dapat dilihat dengan membandingkan nilai *t-Statistik* dengan nilai t tabel sebesar **1,96.**

Berdasar pada hasil analisis tersebut maka untuk masing-masing Hipotesis yang dijadikan dasar untuk dianalisis pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai beriut :

**a) *Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang***

Hasil analisis pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa Nilai untuk Variabel *Gaya Kepemimpinan Transformasional* adalah positif dimana diperoleh nilai untuk *p Value* = **0,000** dan nilai T Statistics = **5,048.**

Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan untuk anlaisis *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) diketahui nilai T Statistics **5,048** > nilai t tabel (**1,96)** yang dapat diartikan bahwa Variabel *Gaya Kepemimpinan Transformasional* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

Sedangkan untuk nilai *p Value* dinyatakan (**0,000**) < nilai sigfikansi (0,05), hal ini dapat diartikan bahwa Variabel *Gaya Kepemimpinan Transformasional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Se Kecamatan Patampanua Kabupaten

Pinrang. Berdasar pada kesimpulan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa ***Hipotesis 1 diterima.***

**b)** ***Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.***

Hasil analsis data pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa hasil analisis untuk pola hubungan diperoleh nilai T Statistics = **0,421**, atau dapat dinyatakan lebih kecil dari nilai t tabel (**1,96)** sehingga dapat diartikan bahwa Variabel *Gaya Kepemimpinan Transaksional* memiliki hubungan yang positif namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

Hasil analisis untuk Nilia *P Value* pada Variabel *Gaya Kepemimpinan Transaksional* diperoleh nilai = **0, 0,674** atau dapat diartikan bahwa lebih besar dari Nilai Signifikansi (**0,05**), pernyataan yang dapat dikemukakan bahwa variabel *Gaya Kepemimpinan Transaksional* berpengaruh positif namun tidak signifikan mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

Berdasar pada kesimpulan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa ***Hipotesis 2 ditolak.***

**c. Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian yang menggunakan *Partial Least Square (PLS)* mengacu pada hasil analisis *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefesien Jalur). Pengujian Hipotesis dilakukan melalui metode metode *Direct Effect* (Hubungan Lamgsung). Kesimpulan terhadap Uji Hipotesis yang diperoleh dari hasil analisis uji *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefesien Jalur) dapat pada Tabel berikut :

**Tabel 5.15**
**Kesimpulan Hasil Analisis *Estimate for Path Coefficients***
**(Nilai Koefesien Jalur)**

| Variabel | T Statistik (\|O/STDEV\|) | T Tabel | *P Values* | α=5% | *Kesimpulan* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Kempimpinan Transaksional -> Kinerja** | **5,048** | 1,96 | **0,000** | 0,05 | **Hipotesis Diterima** |
| **Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja** | **0,421** | 1,96 | **0,674** | 0,05 | **Hipotesis Ditolak** |

*Sumber diolah dengan menggunakan Smart-PLS*

**3. *Predictive Relevance* (*Q square*)**

Analisis *Q-Square (Predictive Relevance)* pada model struktural digunakan untuk megukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Dasar pengukuran terhadap analisis *Q-Square (predictive relevance)* yakni

a. Jika nilai $Q^2 > 0$ dapat diprediksi bahwa model memiliki Relevance (Q2).

b. Jika nilai *Q-Square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance.*

Tingkatan pernyataan dalam *Q-Square (Predictive Relevance)* yakni 0,02 dikategorikan lemah, 0,15 dikategorikan moderat, dan jika nilainya 0,35 memiliki *relevance* yang kuat.

Analisis yang digunakan untuk dapat melihat relevansi terhadap prediksi untuk setiap variabel yakni analisis R-Square ($R^2$) yang dituangkan pada Tabel berikut :

**Tabel 5.16**
***Uji R Square ($R^2$)***

| | R Square | R Square Adjusted |
|---|---|---|
| **Kinerja** | 0,640 | 0,618 |

*Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS*

Prediksi terhadap nilai *Q Square ($Q^2$)* dapat dilakukan dengan berpedoman pada persamaan :

$$Q\ Square = 1 - \ [1 - \langle R \rangle^2]$$

Sehingga dari persamaan tersebut maka untuk nilai *Q Square ($Q^2$)* pada penelitian ini adalah :

$$Q\ Square = 1 - \ [1 - 0{,}640\ ]$$

$$Q\ Square = 1 - \ 0{,}36$$

$$Q\ Square = 0{,}640$$

Kesimpulan dari hasil perhitungan tersebut bahwa tingkat relevansi atau *Q Square ($Q^2$)* untuk semua variabel adalah **0,640**, hal ini menunjukkan bahwa konstruk independen yakni *Gaya Kepemimpinan Transformasional* dan *Gaya Kepemimpinan*

*Transaksional* memiliki relevansi prediktif yang besar terhadap konstruk dependen yakni Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah

**4. *Goodness of Fit* (GoF)**

Uji kecocokan terhadap seluruh model yang digunakan atau sering diistilahkan *Fit Test of Combination Model* menurut Tenenhaus, dkk (2004) dilakukan untuk menvalidasi model secara keseluruhan dengan semua model dengan berdasar pada nilai *Goodness of Fit* (Gof).

Interprestasi pengukuran terhadap nilai *Goodness of Fit* (Gof) terbentang antara 0 -1. Adapun tolok ukur yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.17**
**Interprestasi nilai *Goodness of Fit* (Gof)**

| Nilai *Goodness of Fit* (Gof) | Kriteria |
|---|---|
| **GoF ≥ 0,1** | Kecil/Lemah |
| **0,10 < GoF ≤ 0,25** | Moderat |
| **0,25 < GoF ≤ 0,36** | Substansial |
| **Gof > 0,36** | Kuat |

*Sumber Tenenhaus, dkk (2004,739-740)*

Berdasar pada hasil perhitungan *Q-Square* diperoleh nilai sebesar **0,64** atau lebih besar dari nilai inprestasi *GoF* = **0,36.** Sehingga *Goodness of Fit* (GoF) atau Uji Kecocokan Model dapat diinpretasikan **Sangat Kuat**. Kesimpulan yang dari hasil analisis tersebut bahwa indeks yang dibutuhkan dalam pengelolaan *inner model* telah memenuhi persyaratan, maka struktur model

menunjukkan kelayakan dalam memprediksi semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

## D. Pembahasan.

### *1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.*

Kepemimpinan pada sebuah desa sejak diterbitkannya Undang-Undang Tentang Desa yang meberikan Otonomi kepada Desa dalam mengelola kegiatan yang ada di desa, maka dalam hal pemilihan terhadap Kepala Desa juga diberikan hak kepada masyarakat untuk memilih pemimpin yang layak untuk mengelola desa dalam satu periode pemerintahan yakni selama 5 (Lima) Tahun)

Figur Kepala Desa yang ditetapkan oleh Masyarakat tentunya didasari berbagai pertimbangan, walaupun pertimbangan-pertimbangan tersebut terkadang bersifat subjektif. Sebab untuk menguji tentang pola kepemimpinan dari seorang kepala desa hanya dapat dilihat setelah mereka menjalankan pemerintahan.

Sesuai dengan sosio budaya dari masyarakat yang ada di desa yakni masih mengedepankan sifat kekeluargaan dan pola gotong royong tentunya membutuhkan figur pengayom yang memiliki sifat humanis dan mampu melakukan pendekatan baik kepada bawahannya maupun kepada masyarakat.

Typical secara umum yang dinilai memiliki korelasi dengan sosio culture budaya masyarakat di desa yakni Pemimpin yang mampu mengedepankan sifat-sifat sebagaimana dituangkan dalam indikator Pemimpin Transformasional yakni pemimpin yang memiliki karakter dapat menanamkan rasa bangga serta visi dan misi dalam membangun desa, dengan kemampuan tersebut tentunya akan mampu mendorong semangat dari para bawahan untuk mendukung kebijakan dari seorang pemimpin.

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang Kepala Desa juga diharapkan memiliki wawasan yang luas, walaupun hal tersebut tentunya harus didukung oleh kemampuan intelektual, akan tetapi hal tersebut tidak menjadi prasyarat mutlak dari masyarakat desa, sebab yang menjadi kebutuhan dari masyarakat desa adalah sosok pemimpin dengan kemampuan sebagaimana digambarkan dalam indikator gaya kepemimpinan transformsioanal berdasarkan pendapat dari Wagimo & Djamaludin (2013).

Hasil analisis dari penelitian ini memberikan gambaran bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh dan hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai, mempersepsikan bahwa pegawai pada kantor desa di Kecamatan Patampanua sangat mengahrapkan sosok pemimpin dengan Gaya Transformasional, dimana pemimpin dengan typical semacam itu diyakini akan mampu mendorong kinerja bawahannya.

Pandangan ini tentunya sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azimatun Widyacahyani (2020) dan Desi Margaretta (2020) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dari pegawai yang ada di Kantor Desa, dan tentunya berbeda dengan persepsi yang dikemukakan oleh Agnia Nada Insani (2020), Baruna Rizky Perdana (2020) dan Amy Nurhuda (2019) dimana hasil dari penelitian mereka memngemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

2. ***Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif namun tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang..***

Konsep Reward yang ditawarkan pada Gaya Kepemimpinan Transaksional pada dasarnya selalu menjadi harapan semua pegawai, namun hal tersebut jika didasarkan pada kondisi masa kerja dari pegawai Kantor Desa di Kecamatan Suppa tentunya akan dapat dilihat bahwa masa kerja dari sebagian besar pegawai tidak akan bertahan sampai 20 Tahun dengan status kepegawaian yang Non PNS.

Permasalahan yang mendasari pandangan dari Pegawai pada Kantor Desa di Kecamatan Suppa menyatakan bahwa Kepemimpinan Transaksional tidak memiliki pengaruh terhadap

Kinerja Pegawai, sebab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, rata-rata dari pegawai kantor desa menyatakan bahwa pekerjaan yang mampu terselesaikan dengan baik akan memberikan kebanggaan dan kepuasan tersendiri.

Selain itu hasil wawancara dari beberapa pegawai menyatakan bahwa jika mereka harus bekerja dengan berorientasikan hadiah, maka nantinya akan berdampak pada pekerjaan-pekerjaan lainnya, selain itu akan membuat seorang pegawai hanya termotivasi berkeja jika diiming-imingkan hadiah. Menurut pandangan mereka bahwa hal tersebut sebenarnya sangat baik, namun memiliki dampak lain terhadap kebijakan tersebut.

Permasalahan lainnya yang akan muncul jika dalam sebuah pemerintahan desa lebih mengedepankan prinsip-prinsip yang ada pada Gaya Kepemimpinan Transaksional, maka teguran terhadap pegawai akan terjadi selama periode kerja berjalan. Sebab pegawai yang ada di Kantor Desa selain menggeluti pekerjaan sebagai aparat dengan segala bentuk disiplin kerjanya, mereka tetap melakukan pekerjaan lainnya seperti bertani, berkebun atau usaha lainnya dalam mendukung pendapatan mereka. Hal ini tentunya akan bertentangan dengan prinsip-prinsip yang ditegaskan pada Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Pandangan ini memiliki perbedaan dengan beberapa penelitian sebagaimana dikemukakan oleh I Komang Alan Darmasaputra (2019) dan Mesty Melati Putri (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Prinsip Gaya Kepemimpinan Transaksional berdasarkan pandangan dari masyarakat lebih relevan jika diterapkan pada Instansi Pemerintah dengan dominan pegawainya adalah Pegawai Negeri Sipil atau Instansi yang ada di daerah perkotaan, selalin itu kondisi Gaya Kepemimpinan Transaksional lebih dianggap memiliki korelasi kuat jika diterapkan pada perusahaan swasta.

# BAB VI
# KESIMPULAN DAN SARAN

## F. Kesimpulan

Berdasar pada Hasil Penelitian dan Pembahasan terkait dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Sekecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang, maka kesimpulan yang dapat diambil antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan berhubungan secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang.

   Hal ini menegaskan bahwa sosok pemimpin yang transformasional dianggap mampu membangun kedekatan dengan masyarakat dan pegawai sehingga hal ini akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja dari pegawai di Kantor Desa..

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Positif namun tidak memiliki hubungan yang signifikan terhada Kinerja Pegawai Pada Pegawai Kantor Desa se Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang

   Hal ini memberikan gambaran bahwa Pegawai pada Kantor Desa se Kecamatan Patampanua bahwa Gaya Kepemimpinan ini pada dasarnya dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun disisi lain gaya kepemimpinan seperti ini juga akan memicu

munculnya persaingan tidak sehat antara pegawai karena orientasi mereka bekerja didasarkan pada hadiah dari pimpinan.

## G. Saran-saran

Hal-hal yang dapat disarankan kepada Pemerintah Desa terkait dengan hasil penelitian yang diperoleh antara lain :

1. Desa sebagai wilayah diberikan otonomi tentunya dalam menentukan pemimpin harus lebih memperhatikan tentang kemampuan dari figur yang akan dijadikan sebagai pemimpin agar tujuan dan harapan mereka dapat tercapai. .
2. Pemerintah Desa pada dasarnya harus mampu memberikan perhatian kepada pegawai khususnya bagi mereka yang berstatus Non PNS dengan pengabdian cukup lama, setidaknya pegawai tersebut diberikan prioritas menjadi pegawai dengan status PNS

# DAFTAR PUSTAKA

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Agnia Nada Insani 2020, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Prosiding Manajemen http://dx.doi.org/10.29313/ .v6i2.24605. Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung

Ambar T. Sulistiyani dn Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.

Ananda Sabil Husein, 2015. *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*, Universitas Brawijaya: Modul Ajar.

Anastasia dan Dewie. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Inovatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” Jurnal Ilmu Manajemen Vol.2 No.3 Juli 2014 hal 737-738.

Ancok, D. Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi. Yogyakarta. Erlangga. 2015.

Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Azimatun Widyacahyani, Jajuk Herawati, dan E. Didik Subiyant, 2020, Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. JSMBI ( Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia ) Vol. 10 No. 1 Juni Hal. 68-7

Bambang Supomo dan Nur Indrianto, 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, Yogyakarta: FE UGM

Baruna Rizky Perdana, 2020. Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Banyumanik Kota Semarang). Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang

Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional

leadership. Journal of Applied Psychology. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.

Chandra Yudha Hidayat, 2019. Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Jawa Timur, Fakultas Ekonomi Universitas Bhayangkara Surabaya

Desi Margaretta, 2020. Thesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan

Dessler, Gary. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 14. Jakarta : Salemba Empat.

Hadari Nawawi, 2001. Kepemimpinan Menurut Islam. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press

Hair, et al, 2014, *Multivariate Data Analysis*, New International Edition., New Jersey : Pearson

Hair, Joseph F., G. Toma. M. Hult, Christian M. Ringle, and Marko Sa Rstedt. 2013. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

Hamid, M. 2007. *Transparansi dan Lembaga*. Jakarta: Sinar Harapan.

Haryono, Siswoyo. 2017. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media

Hasibuan, Malayu. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara

Herdiyanto .2003 .Prinsip SDM. Edisi kedua. Alih Bahasa. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Hidayat, 2019. Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan. Banten: YPSIM

Hughes, dkk. 2015. Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika

Husein, Umar. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

I Komang Alan Darmasaputra dan I Gede Adnyana Sudibya, 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Imam Ghozali, 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang: UDIP

Irham Fahmi, 2017. Manajemen Kepemimpinan. Bandung : Alfabeta

Koesmono, H. Teman. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur". Surabaya. Jurnal Penelitian. Hlm. 6-7

Lensufiie, Tikno. 2010. Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Erlangga

Mahsun, Mohamad. 2014. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFEYogyakarta

Mamesah, M. M., & Amiartuti, Kusmaningtyas. (2009). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP), 5(3), 349-368

Mesty Melati Putri Joula J. Rogahang Danny D. S. Mukuan, 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Evaluasi Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hypermart Manado Town Square. Productivity, Vol. 2 No. 6, 2021 e-ISSN. 2723-0112.

Nasution. 2009. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nazir, Moh. (2014). *Metode Penel*itian. Bogor: Ghalia Indonesia.

Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. International Review of Management and Business Research, 2(2), 355-61. 2013.

Rivai, Veithzal. el. at. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Robbins Stephen P., 2002. Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan). Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta

Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.

Rudy. Ahmad S. 2006, Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka utama.

Sedarmayanti. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama

Setiawan Bahar, Agus, dan Abd. Muhith. 2013. Transformational Leadershif. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Sinambela. Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk MeningkatkaSn Kinerja, Jakarta: Bumi Aksara

Siyoto, Sandu dan Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian* Yogyakarta: Literasi Media Publishing.

Soeratno dan Arsyad Lincolin. (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi*. UPP, AMP UKPN, Jakarta.

Sudarmanto, 2014, Kinerja dan Pengembangan Kompensasi SDM, Pustaka pelajar, Yogyakarta

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.

Sukandarrumidi. 2012. *Metodologi Penelitian. Cetakan Keempat*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.

Suparyadi. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Suwarma. Al Muchtar, 2015. *Dasar Penelitian Kualitatif*. Bandung: Gelar Pustaka Mandiri.

Umam, Khaerul. 2012. Manajemen Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.

Vinka Rozanna, 2018. Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pulau Rakyat Kabupaten Asahan. Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara Medan.

Wagimo dan Djamaludin Ancok, 2005, ”Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer”, Jurnal Psikologi Vol. 32 (2), hal. 112-127.

Wasiman, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit di Kota Batam, Jurnal Akrab Juara Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018

Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo,

Widodo, S. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat

Wutun, R.P. (2001). Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO. Jakarta : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Yukl, Gary. 2015, Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi 7. Jakarta : Indeks.

Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara