

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR BALAI BESAR KONSERVASI SUMBER DAYA ALAM
NUSA TENGGARA TIMUR**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

MHD. ZAIDI

NIM. 500628974

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR BALAI BESAR KONSERVASI SUMBER DAYA ALAM
NUSA TENGGARA TIMUR**

adalah hasil karya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah
saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka
saya bersedia menerima sanksi akademik.

Kupang, 12 Februari 2019

Yang Menyatakan,



MHD. ZAIDI

NIM: 500628974

ABSTRACT

***The Influence of Motivation and Transformational Leadership on Employee
Performance at Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam
Nusa Tenggara Timur Office***

MHD. Zaidi

zaymuhammadzaidi@gmail.com

Graduate Program
Open University

Motivational and transformational leadership factors are one of the factors that determine success in improving employee performance according to the organization's vision and mission. If there is no increase in performance it is necessary to look for causal factors and find a solution immediately. The main problem in BBKSDA NTT office is that employee performance has not been optimal to become a very good category caused by motivational and leadership factors that have not been optimal even though efforts have been made to improve through the implementation of reward and punishment and disruption. Therefore, the purpose of this study was to determine the effect of transformational motivation and leadership on the performance of employees in the BBKSDA NTT Office. The research method used was a survey method with a quantitative approach, data analysis techniques using multiple linear regression. Techniques for collecting data used a census (complete count). Based on the results of the study showed that the motivation and transformational leadership variables had a significantly influence to the performance of BBKSDA NTT employees. The employment performance of BBKSDA NTT is not optimal because employees have not been optimally motivated because some employees have reached the maximum rank, career advancement opportunities have not paid attention to competence and performance, and lack of leadership roles in motivating employees. The recommendation of this study is that BBKSDA NTT needs to pay attention to competency and good performance in providing opportunities for career and position enhancement, increasing leadership roles to improve employee performance, and the need to research other variables besides motivation and transformational leadership, such as: work discipline, organizational commitment, organizational environment, organizational culture, incentives, job satisfaction and job training.

Keywords: Motivation, Leadership, Performance, BBKSDA NTT

ABSTRAK

**Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja
Pegawai Kantor Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam
Nusa Tenggara Timur**

MHD. Zaidi
zaymuhammadzaidi@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Faktor motivasi dan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dalam peningkatan kinerja pegawai sesuai visi dan misi organisasi, apabila tidak terjadi peningkatan kinerja maka perlu untuk mencari faktor penyebab dan segera dicarikan solusinya. Permasalahan utama di BBKSDA NTT adalah kinerja pegawai belum optimal menjadi kategori sangat baik yang disebabkan oleh faktor motivasi dan kepemimpinan yang belum optimal meskipun telah diupayakan peningkatannya melalui penerapan *reward* and *punishment* serta *disruption*. Oleh karena itu, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Kantor BBKSDA NTT. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif, teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Teknik pengambilan data menggunakan sensus (cacah lengkap). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Kinerja pegawai BBKSDA NTT belum optimal karena pegawai belum termotivasi optimal yang disebabkan beberapa pegawai telah mencapai pangkat maksimal, kesempatan peningkatan karir belum memperhatikan kompetensi dan kinerja, serta kurangnya peran kepemimpinan dalam memotivasi pegawai. Rekomendasi penelitian ini adalah bahwa BBKSDA NTT perlu memperhatikan kompetensi dan kinerja yang baik dalam pemberian kesempatan peningkatan karir dan jabatan, peningkatan peran kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai, serta perlu untuk dilakukan penelitian variabel lainnya selain motivasi dan kepemimpinan transformasional, seperti: disiplin kerja, komitmen organisasi, lingkungan organisasi, budaya organisasi, insentif, kepuasan kerja dan pelatihan kerja.

Kata Kunci: Motivasi, kepemimpinan transformasional, kinerja, BBKSDA NTT

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Nusa Tenggara Timur

Penyusun TAPM : MHD. Zaidi

NIP : 500628974

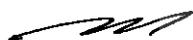
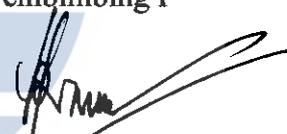
Program Studi : Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Selasa, 12 Februari 2019

Menyetujui:

Pembimbing II

Pembimbing I

Dr. Nursalam, M.Si
 NIP. 19641009 199103 1 001

Dr. Frans Gana, M.Si.
 NIP. 19600614 198702 1 001

Penguji Ahli



Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A.
 NIP. 19470120 197306 1 001

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial,
 dan Politik dan Mengelola Program MAP



Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP



Dr. Soejan Arpin, M.Si
 NIP. 19660619 199203 1 002

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : MHD. Zaidi
 NIP : 500628974
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul TAPM : PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN
 TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
 PEGAWAI KANTOR BALAI BESAR KONSERVASI
 SUMBER DAYA ALAM NUSA TENGGARA TIMUR

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Selasa, 12 Februari 2019
 Waktu : 09.30 - 11.30 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

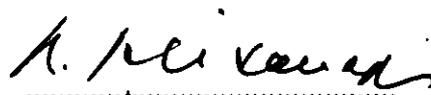
PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji TAPM :
 Dr. Darmanto, M.Ed



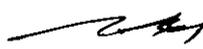
Penguji Ahli:
 Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, M.P.A.



Pembimbing I:
 Dr. Frans Gana, M.Si



Pembimbing II:
 Dr. Nursalam, M.Si



KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, serta atas perkenananNya penulis telah berhasil menyelesaikan TAPM ini dengan baik dan tepat pada waktunya. TAPM ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar S.2 pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka dan TAPM ini penulis beri judul “Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Nusa Tenggara Timur”.

Dalam proses penyelesaian TAPM ini penulis banyak sekali mendapatkan bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga proses penyusunan TAPM ini dapat berjalan dengan baik. Penulis pada kesempatan ini ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ojat Darajat, M.Bus, Ph.D. sebagai Rektor Universitas Terbuka;
2. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed sebagai Ketua Pasca Sarjana Hukum, Sosial dan Politik dan Mengelola Program MAP Universitas Terbuka, sekaligus sebagai Ketua Komisi Penguji TAPM;
3. Bapak Drs. Yos Sudarso, M.Pd sebagai Kepala UPBJJ- UT Kupang;
4. Bapak Ir. Timbul Batubara, M.Si selaku atasan langsung penulis yang telah memfasilitasi pelaksanaan penelitian TAPM ini di kantor BBKSDA NTT dan selalu memberikan dukungan motivasi kepada penulis selama menjalani masa studi di UPBJJ-UT Kupang;

5. Bapak Prof. Dr. Aziz Sanapiah, M.P.A. sebagai Penguji Ahli yang telah memberikan saran dan masukan sangat berharga untuk penyempurnaan TAPM ini;
6. Bapak Dr. Frans Gana, M.Si sebagai Pembimbing I yang telah memberikan sumbangan pemikiran, arahan dan bimbingan, serta selalu memberikan motivasi selama proses penyelesaian TAPM ini sehingga dapat berjalan lancar dengan hasil terbaik;
7. Bapak Dr. Nursalam, M.Si sebagai Pembimbing II yang telah memberikan dukungan, arahan dan bimbingan sehingga penulis berhasil menyelesaikan TAPM ini dengan sebaik-baiknya;
8. Kedua orang tua penulis Mhd. Nur, S. (Papa (*Alm.*)) dan Irfani (Ibu) yang selalu memberikan limpahan kasih sayang, iringan doa, serta memberikan motivasi yang tinggi kepada penulis di sepanjang hidup dan karir penulis;
9. Istri tercinta Azzairini Susilawati, SE yang selalu memberikan motivasi, perhatian, pengertian dan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan sebaik-baiknya;
10. Anak-anakku Sarah Salsabila Sylvana Zahra (Sarah), Muhammad Rafid Alhamdi (Rafid), dan Wajendra Riffat Satyatma (Riffat) yang telah menunjukkan mengertiannya dan selalu menjadi inspirasi penulis untuk meningkatkan semangat dan motivasi dalam penyelesaian studi dengan baik;
11. Bapak Dr. Elisa Iswandono, S.Pi, MP yang telah membantu penyelenggaraan penelitian dan selalu memberikan bantuan moril, masukan dan saran perbaikan selama proses penelitian dan penyusunan TAPM ini;

12. Ibu Dwi Kristanti, S.Sos, MPA yang selalu memberikan support selama penulis menjalani masa perkuliahan di UPBJJ-UT Padang;
13. Bapak Drs. Dasrul, M.Pd yang juga selalu memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis dalam masa perkuliahan di UPBJJ-UT Padang;
14. Ibu Noveni M. Malle, S.Sos, M.A yang membantu penulis dengan tulus selama penyelesaian TAPM di UPBJJ-UT Kupang;
15. Teman-teman karyawan/ti BBKSDA NTT yang telah memberikan dukungan penuh kepada penulis baik selama masa studi maupun dalam penyelesaian TAPM ini;
16. Pihak-pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan andil, dukungan dan motivasi kepada penulis selama masa studi maupun penyelesaian TAPM.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini penulis sadari sangat jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu kritikan dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan penulis untuk penyempurnaan TAPM ini. Semoga tulisan ini memberikan manfaat bagi penulis dan semua pihak yang ingin mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan motivasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Kupang, Februari 2019

Penulis

RIWAYAT HIDUP

- Nama** : MHD. Zaidi
- NIM** : 500628974
- Program Studi** : Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik.
- Tempat / Tanggal Lahir** : Lubuk Alung/ 25 Maret 1973
- Alamat Rumah** : Perum Pinang Bungkok Permai Blok J/7, RT. 05/
RW. 015, Kelurahan Lubuk Buaya, Kecamatan
Koto Tangah, Kota Padang, Provinsi Sumatera
Barat.
- Riwayat Pendidikan** : - Lulus SD di SDN 04 Sintuk, Kabupaten Padang
Pariaman pada tahun 1985.
- Lulus SMP di SMPN Pakandangan, Kabupaten
Padang Pariaman pada tahun 1989.
- Lulus SMA di SMAN Lubuk Alung, Kabupaten
Padang Pariaman pada tahun 1992.
- Lulus S.1 di Institut Pertanian Bogor pada tahun
1997.
- Riwayat Pekerjaan** : - Tahun 1999 s.d 2009 sebagai Jagawana (Polisi
Kehutanan) pada Unit KSDA Sumatera Barat.
- Tahun 1999 s.d 2013 sebagai Kepala Seksi
Konservasi Wilayah I Berau pada Balai KSDA
Kalimantan Timur.
- Tahun 2014 s.d 2016 sebagai Kepala Seksi
Konservasi Wilayah I Pasaman pada Balai
KSDA Sumatera Barat.
- Tahun 2017 s.d saat ini sebagai Kepala Bidang
Teknis KSDA pada Balai Besar KSDA Nusa
Tenggara Timur.

Kupang, 12 Februari 2019



MHD. Zaidi
NIM. 500628974

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	19
C. Tujuan Penelitian.....	19
D. Kegunaan Penelitian.....	20

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Teori Kinerja.....	21
B. Konsep Teori Motivasi.....	29
C. Konsep Teori Kepemimpinan.....	38
D. Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai	45
E. Kerangka Pemikiran.....	46
F. Operasionalisasi Variabel.....	48
G. Hipotesis.....	51
H. Penelitian Terdahulu.....	52

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	60
B. Populasi dan Sampel.....	61
C. Instrumen Penelitian.....	62
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	64
E. Metode Analisis Data	68
F. Lokasi dan Waktu Pelaksanaan Penelitian	77

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian	78
B. Hasil	83
C. Pembahasan	100

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	127
B. Saran	129

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

1.1. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) pada Kantor BBKSDA NTT di Kupang.....	10
1.2. Range jumlah keterlambatan pegawai BBKSDA NTT tahun 2017.....	11
1.3. Persentase potongan gaji pegawai BBKSDA NTT tahun 2017.....	14
1.4. Pengenaan sanksi disiplin pegawai BBKSDA NTT tahun 2013-2017...	15
2.1. Ciri-ciri karakteristik pada motivasi prestasi, afiliasi dan kekuasaan ...	38
2.2. Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu.....	58
3.1. Rincian data kebutuhan penelitian.....	62
3.2. Kisi-kisi Instrumen.....	64
3.3. Hasil Uji Validitas setiap butir pernyataan	74
3.4. Hasil Uji Realibitas setiap butir pernyataan	76
4.1. Daftar Kawasan Konservasi di BBKSDA NTT	80
4.2. Sebaran pegawai kantor BBKSDA NTT di Kupang	82
4.3. Karakteristik Responden Penelitian	84
4.4. Hasil Uji Multikolinearitas	93
4.5. Hasil uji regresi linier berganda	94
4.6. Hasil Uji Determinasi	96
4.7. Hasil Uji F Anova	99
4.8. Perbandingan UPT yang melaksanakan RBM dan Non RBM	116

DAFTAR GAMBAR

2.1. Bagan Hirarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow.....	34
2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	48
4.1. Struktur Organisasi BBKSDA NTT	81
4.2. Jumlah katagori capaian indikator kinerja pegawai BBKSDA NTT	87
4.3. Jumlah katagori capaian indikator motivasi pegawai BBKSDA NTT ...	89
4.4. Jumlah katagori capaian indikator kepemimpinan transformasional pegawai BBKSDA NTT	90
4.5. Hasil Uji Normalitas dengan <i>Probability Plot</i>	91
4.6. Hasil Uji Heterokedastisitas	93
4.7. Citra TWA Bipolo yang diambil menggunakan <i>Drone</i> pada tanggal 20-21 September 2018 (kiri) dan Citra satelit aplikasi SAS Planet dengan tanggal akusisi 9 Oktober 2016 (kanan).....	107
4.8. Arsitektur Jaringan Perizinan <i>Online</i>	125
4.9. Diagram Alur Perizinan Online	126

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia dalam setiap kehidupannya selalu berhubungan dengan organisasi dan organisasi yang baik tentu saja bertujuan untuk membantu orang-orang yang berhubungan dengannya untuk mencapai sesuatu sesuai dengan yang diinginkan. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan kondisi internal dengan kondisi lingkungannya, kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan faktor internal dan kondisi lingkungan tersebut sangat menentukan kemajuan organisasi.

Manusia sebagai faktor internal yang ada dalam suatu organisasi dapat memberikan pengaruh yang sangat besar, kondisi sosial organisasi, motivasi individu dan gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya dapat menjadi faktor pendorong maupun penghambat kemajuan kinerja organisasi. Penelitian Tampi (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai (63,7%), sedangkan sisanya adalah pengaruh dari faktor lainnya yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian. Keseimbangan kebutuhan manusia dalam organisasi dengan pencapaian visi dan misi organisasi tersebut harus dikelola dengan baik, hal ini sangat menentukan arah perkembangan organisasi, apakah akan menuju ke arah kinerja yang lebih baik atau akan mengalami kemunduran, bahkan dapat mematikan organisasi sama sekali.

Priansa (2017: 43) menjelaskan modal manusia merupakan kemampuan individu yang dibutuhkan perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan. Secara kualitatif kontribusi modal manusia terhadap keuntungan perusahaan dapat diukur dari biaya, kapasitas dan waktu. Modal manusia merupakan sekumpulan *intangible resources* yang berada di sekitar anggota perusahaan, yang apabila dikelola dengan tepat akan menjadi sumber kekuatan dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Sebagai salah satu agenda dalam Nawacita kabinet pemerintahan Presiden Joko Widodo, program revolusi mental yang menjadi salah satu program prioritas merupakan wujud dari perhatian pemerintah yang memandang bahwa sikap mental masyarakat pada umumnya perlu dibenahi. Program revolusi mental ini tertuang dalam Instruksi Presiden Nomor 12 Tahun 2016 tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental, yang bertujuan khusus untuk memperbaiki serta membangun karakter bangsa Indonesia.

Menurut Inpres tersebut, ada lima program Gerakan Nasional Revolusi Mental yang harus digalakkan, yaitu:

1. Program Gerakan Indonesia Melayani;
2. Program Gerakan Indonesia Bersih;
3. Program Gerakan Indonesia Tertib;
4. Program Gerakan Indonesia Mandiri;
5. Program Gerakan Indonesia Bersatu.

Dalam program Gerakan Indonesia Melayani difokuskan pada peningkatan kapasitas SDM Aparatur Sipil Negara; peningkatan penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara; penyempurnaan standar pelayanan dan sistem pelayanan yang inovatif (*e-government*); penyempurnaan sistem manajemen

kinerja (*performance-based management system*) Aparatur Sipil Negara; peningkatan perilaku pelayanan publik yang cepat, transparan, akuntabel, dan responsif; penyempurnaan peraturan perundang-undangan (deregulasi); penyederhanaan pelayanan birokrasi (debirokratisasi); peningkatan penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan publik; peningkatan penegakan hukum dan aturan di bidang pelayanan publik; dan penerapan sistem penghargaan dan sanksi beserta keteladanan pimpinan.

Dalam gerakan nasional revolusi mental yang berkaitan dengan Program Gerakan Indonesia Melayani ini, sangat jelas terlihat bahwa peningkatan kinerja dan produktivitas kerja Aparatur Sipil Negara merupakan target utama yang akan dibenahi, dan harus kita sadari bahwa faktor motivasi dan kepemimpinan akan sangat menentukan terhadap keberhasilan program ini.

Prestasi kerja pegawai yang sering mengalami kemunduran dan kemajuan dalam setiap waktu merupakan fenomena yang sering ditemui, hal ini selalu menjadi pertanyaan yang terus-menerus muncul dan dihadapi oleh manajemen sebuah organisasi. Tidak mudah untuk meningkatkan maupun mempertahankan kinerja pegawai yang selalu dapat berubah-ubah setiap saat, tugas manajemen semakin komplek karena disamping mempertahankan suasana kerja yang kondusif juga harus mempertahankan dan memperbaiki kinerja pegawai dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga semua pegawai selalu memiliki motivasi yang tinggi untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Berbagai metode dapat dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai, antara lain dengan penerapan gaya

kepemimpinan yang tepat maupun pemberian insentif dan gaji yang lebih besar. Suryadi (2010: 8) yang menulis dalam jurnal *Manajerial* mengatakan bahwa kinerja pegawai yang tinggi bisa tercapai apabila didukung dengan adanya *leadership* dan budaya organisasi yang baik pula. Akan tetapi tidak semua pegawai dapat dirangsang dengan cara seperti ini, mereka memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Mengetahui latar belakang motivasi pegawai dalam memilih pekerjaan dapat membantu pimpinan organisasi untuk menggunakan pendekatan yang efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka.

Faktor kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai juga merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dan individu dalam peningkatan kinerja pegawai sesuai dengan visi dan misi organisasi yang sudah disepakati. Apabila terdapat kelemahan dalam kepemimpinan dan terjadinya penurunan motivasi kerja pegawai, maka harus diupayakan untuk mencari faktor penyebab dan segera dicarikan solusinya agar permasalahannya tidak berlarut-larut sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi kerja pegawai negeri sipil pada dasarnya merupakan kondisi objektif pegawai dalam bekerja yang dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkannya. Penelitian yang dilakukan oleh Yunianto dan Waruwu (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan akan meningkat lebih cepat bila mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja serta mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Kerja sama yang baik antar karyawan akan membuat karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerja. Keinginan berprestasi dan

disiplin dalam menjalankan tugas sangat mendukung seseorang dalam meningkatkan kinerja dan mampu menunjukkan rasa percaya diri, serta memiliki etos kerja yang tinggi sehingga kinerja yang optimal dapat dicapai.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja manusia dalam suatu organisasi. Motivasi berfungsi sebagai perangsang agar orang mampu melaksanakan pekerjaannya dengan mengerahkan segenap daya upayanya sehingga memberikan nilai manfaat bagi perkembangan organisasi. Motivasi dibangun melalui pembentukan sikap seseorang dalam menyesuaikan diri terhadap situasi yang ditemui di tempat kerjanya dan dapat menjadi faktor pendorong dalam menggerakkan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi maupun dirinya sendiri. Dengan meningkatnya motivasi akan meningkatkan produktivitas kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Dalam setiap organisasi baik formal maupun informal selalu dibutuhkan seorang pemimpin. Pemimpin dibutuhkan untuk mewujudkan visi, mengkoordinir, mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi agar mau mengikuti arahnya dalam pencapaian tujuan individu maupun organisasi. Kemampuan kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh kewibawaan, kemampuan individu, tanggung jawab, seni memimpin, penguasaan ilmu pengetahuan yang relevan, strategi, teknologi, serta situasi dan kondisi organisasi itu sendiri.

Kepemimpinan mempunyai peran penting dalam menentukan arah, ketepatan dan kecepatan pencapaian tujuan organisasi maupun individu. Penelitian yang dilakukan oleh Yuniarto dan Waruwu (2017) juga

menjelaskan bahwa kepemimpinan seseorang mampu memberikan inspirasi, memiliki pengaruh, dan sebagai orang yang realistis dalam pencapaian tujuannya.

Kepemimpinan tidak hanya berasal dari faktor bawaan yang sudah ada dalam diri seseorang, namun dapat pula dilatih dan dipelajari untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan tersebut. Kecepatan dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan ini berbeda-beda pada setiap orang tergantung dari faktor lingkungan, bawaan, bakat dan kemauan untuk belajar.

Faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kinerja organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat dari seorang pemimpin, kemampuan mempengaruhi bawahan, tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpin, kemampuan memberikan rasa aman dan ketenangan dalam bekerja, dan lain sebagainya, akan memberikan dorongan positif terhadap kinerja individu dan secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Nusa Tenggara Timur (BBKSDA NTT) adalah institusi pemerintah yang merupakan Unit Pelaksana Teknis dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan di Provinsi Nusa Tenggara Timur. BBKSDA NTT dalam menjalankan tugas pokoknya, seharusnya selalu melakukan upaya pembinaan pegawai secara terencana melalui upaya-upaya pendidikan dan pelatihan, penugasan, bimbingan, dan konsultasi serta melalui pengembangan kode etik dan disiplin kedinasan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Permasalahan utama di BBKSDA NTT adalah kinerja pegawai yang belum optimal disebabkan oleh motivasi dan kepemimpinan yang belum optimal. Dari segi kepemimpinan, pemberian contoh keteladanan, bimbingan, arahan, dorongan, motivasi, serta memahami kondisi bawahan, perlu dikembangkan dalam budaya organisasi untuk peningkatan prestasi kerja individu dan organisasi BBKSDA NTT.

Dalam implementasi kepemimpinannya, Kepala BBKSDA NTT selaku pimpinan tertinggi telah menerapkan kepemimpinan transformasional, namun belum sepenuhnya dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Pengaruh ideal dilakukan pimpinan dengan bersedia untuk mengambil risiko, konsisten dan tidak sewenang-wenang, melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral. Namun pegawai di BBKSDA NTT yang beragam latar belakang, agama dan suku yang berasal dari dalam maupun luar Provinsi NTT tidak dapat diperlakukan dengan standar yang sama, sehingga pengaruh kepemimpinan belum optimal. Komunikasi dengan para staf baik yang ada di kantor maupun yang di lapangan selama ini kurang terbuka dan tidak dapat dilakukan sewaktu-waktu. Meskipun telah ada *WA Groups* tapi bawahan masih merasa sungkan untuk menyampaikan berbagai permasalahan yang tidak berhubungan dengan kedinasan, sehingga menyebabkan kurang pekanya tindakan dan arahan secara langsung terhadap solusi permasalahan baik pribadi maupun urusan pekerjaan.

Motivasi yang menginspirasi sepatutnya dilakukan dengan cara memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Kepala BBKSDA NTT

selalu memberikan instruksi yang jelas sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, namun inspirasi pemecahan masalah yang diberikan pimpinan belum sepenuhnya dapat memotivasi bawahan untuk tertantang menyelesaikan secara tuntas setiap permasalahan dan tidak menunda-nunda waktu penyelesaiannya. Beberapa permasalahan terutama yang ada di lapangan seringkali dibiarkan berlarut-larut tidak terselesaikan bahkan semakin sulit diselesaikan seperti adanya perambahan dan penyerobotan lahan di beberapa kawasan konservasi.

Rangsangan Intelektual sepatutnya dilakukan agar bawahan menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kepala BBKSDA NTT sering menyapa seluruh staf melalui *WA Groups*, mengundang beberapa orang untuk rapat di ruang kerja pimpinan atau seluruh staf untuk rapat di aula BBKSDA NTT. Hal ini bertujuan untuk mendorong inovasi dan kreativitas staf untuk lebih maju dalam menyelesaikan permasalahan dengan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan. Upaya ini belum memberikan dampak yang lebih baik kepada kinerja staf begitu juga dengan upaya pemberian reward yang lebih kepada staf yang berprestasi dalam melakukan pekerjaannya.

Pertimbangan yang diadaptasi telah dilakukan dengan cara memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Kepala BBKSDA NTT selama ini selalu mendengarkan berbagai keluhan bawahannya sehingga komunikasi bersifat dua arah dan tugas didelegasikan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi para stafnya. Namun kedekatan

hubungan secara personal ini belum terjalin optimal sehingga staf masih sungkan dan tidak terlalu berani untuk bersikap terbuka terhadap pimpinan.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi pada kantor BBKSDA NTT masih terdapat banyak kendala dan tantangan baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal, seperti masih rendahnya kreativitas dan kepekaan pegawai terhadap lingkungan tugas, kebersamaan dan dinamika kelompok yang masih rendah, disiplin dan keteraturan kerja yang belum dapat diwujudkan, masih rendahnya komitmen dan konsistensi terhadap pelaksanaan visi dan misi organisasi, belum seimbangya pelaksanaan hak dan tanggung jawab aparatur, kurangnya ketegasan dan kejelasan pembagian tugas dan wewenang dalam organisasi, pemberian tugas dan tanggung jawab tidak memperhatikan karakteristik kemampuan, bakat dan minat bawahan, serta penguasaan iptek dari pegawai yang masih rendah. Kondisi-kondisi tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT.

Jumlah pegawai pada kantor BBKSDA NTT di Kupang mengalami penurunan dari Tahun 2015 sampai dengan 2017 (Tabel 1.1) yang disebabkan oleh adanya pemindahan pegawai ke lapangan atau ke wilayah kantor Bidang dan Seksi, pegawai yang memasuki masa pensiun, dan mutasi pegawai ke luar provinsi. Seiring dengan semakin tingginya beban kerja yang harus dilaksanakan, maka berkurangnya jumlah pegawai ini menjadi salah satu penyebab menurunnya kinerja pegawai. Kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT dapat dilihat melalui Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP). Sebagian besar pegawai memiliki nilai baik pada kisaran 76-90 yang disebabkan adanya

nilai baik pada unsur-unsur kedisiplinan pegawai, kerjasama, komitmen, integritas dan orientasi pelayanan. Dengan kisaran nilai tersebut (Tabel 1.1), memperlihatkan bahwa seluruh pegawai hanya bekerja sesuai standar yang sudah ditentukan. Tidak ada pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi untuk mencapai prestasi kerja lebih baik.

Tabel 1.1. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) pada Kantor BBKSDA NTT di Kupang.

Range	Kriteria	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
91 – 100	Sangat Baik	1	2	0
76 – 90	Baik	66	58	59
61-75	Cukup	3	1	0
51-60	Kurang	0	0	0
< 50	Sangat Buruk	0	0	0
Jumlah		70	61	59

Sumber: Data Kepegawaian BBKSDA NTT setelah diolah.

Berdasarkan pengamatan penulis terhadap para pegawai kantor BBKSDA NTT terlihat bahwa tingkat produktifitas kerjanya masih rendah, terutama dalam hal pelayanan perizinan, pelayanan proses kerja sama dengan pihak ketiga, dan pelayanan administrasi kepegawaian. Prosedur pelayanan masih berbelit-belit dan diperlukan waktu penyelesaian atau pengurusan yang cukup lama. Begitu juga dengan tugas-tugas yang berkaitan dengan penyusunan dokumen penataan blok, dokumen rencana pengelolaan dan dokumen desain tapak kawasan konservasi, serta kegiatan teknis konservasi lainnya juga tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa pegawai pada umumnya tidak mempunyai motivasi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu dan tidak menjalankan peraturan yang sudah ditetapkan. Misalnya, masih

banyaknya pegawai yang sering meninggalkan tempat tanpa izin pada saat jam kerja, dan masih banyaknya pegawai fungsional yang tidak mampu menyusun DUPAK (Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit) sebagai salah satu persyaratan untuk kenaikan pangkat dan jabatan.

Kedisiplinan pegawai dalam hal ketepatan waktu masuk kantor dapat dikategorikan kurang disiplin. Selama Tahun 2017, dari total 59 orang pegawai tercatat sebanyak 17 orang (28,8%) tidak pernah terlambat masuk kantor, 6 orang (10,17%) yang terlambat lebih dari 50 kali, dan selebihnya terlambat masuk kantor dengan jumlah yang bervariasi (<50 kali) dalam jangka waktu 1 (satu) tahun.

Tabel 1.2. Range jumlah keterlambatan pegawai BBKSDA NTT Tahun 2017

Range Keterlambatan	Jumlah Pegawai
Tidak Pernah terlambat	17
1 – 10 kali	18
11 – 20 kali	7
21 – 30 kali	7
31 – 40 kali	2
41 – 50 kali	2
> 50 kali	6
Jumlah	59

Sumber: Data Kepegawaian BBKSDA NTT setelah diolah.

Pengisian daftar presensi pada kantor BBKSDA NTT sudah menggunakan alat *finger print*. Keterlambatan pegawai dalam mengisi daftar presensi (*finger print*) selama 1-30 menit akan diberikan sanksi pemotongan tunjangan kinerja sebesar 0,5%, 31-60 menit sebesar 1%, 61-90 menit sebesar 1,25% dan lebih dari 90 menit atau lupa mengisi daftar presensi saat pulang akan diberikan sanksi potongan tunjangan kinerja sebesar 1,5%.

BBKSDA NTT sebenarnya sudah melakukan *disruption*, yaitu mengubah cara yang lama menjadi cara yang baru yang lebih baik melalui inovasi yang membantu menciptakan metode dan layanan baru, yang pada akhirnya menggantikan teknologi terdahulu tersebut (Kasali: 2018). Inovasi disruptif mengembangkan suatu produk atau layanan dengan cara-cara baru di BBKSDA NTT umumnya dilakukan selain penggunaan *finger print* juga penggunaan teknologi lainnya untuk meningkatkan produktivitas pegawai dengan penggunaan Wifi (*Wireless Fidelity*) atau jaringan internet nirkabel dan *WhatsApp Group* (WAG). Semua perintah dari pimpinan dan diskusi-diskusi terkait pelaksanaan tugas lebih banyak diberikan melalui WAG ini, termasuk informasi-informasi terkini dari petugas lapangan. Petugas lapangan menyampaikan *update* informasi melalui WAG dan laporan tertulis secara lengkap dapat disampaikan kemudian.

Tuntutan untuk melakukan pekerjaan secara cepat mengharuskan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan jaringan internet nirkabel secara *online*. Pemanfaatan sistem *online* memangkas waktu dan biaya yang lebih murah untuk berbagai kegiatan rutin dan teknis. Pemanfaatan fasilitas *online* juga digunakan untuk kegiatan rutin, yaitu tata persuratan *online* dan juga sistem pelayanan perizinan *online*.

Sistem *online* juga membantu manajemen pengelolaan berbasis tapak atau satuan organisasi terkecil pengelola kawasan konservasi yang disebut resort yang disebut *Resort Base Management* (RBM). Pengambilan data lapangan menggunakan *thally sheet* yang sesuai kondisi dan permasalahan lapangan dapat langsung dilaporkan berjenjang secara *online* serta posisi permasalahan

di lapangan digambarkan secara akurat dengan pengambilan titik koordinat menggunakan GPS (*Global Positioning System*) sehingga permasalahan di lapangan dapat dicarikan solusinya secara cepat dan akurat.

Disruption juga dilakukan dalam pembuatan peta untuk menggambarkan kondisi terkini. Pemetaan pada BBKSDA NTT sudah mulai menggunakan drone yang sebelumnya menggunakan citra satelit. Pemanfaatan drone menyebabkan sistem pemetaan menjadi lebih murah, cepat, detail dan menggambarkan kondisi terkini (*up to date*).

Disruption tersebut belum dapat meningkatkan kinerja pegawai BBKSDA NTT menjadi “sangat baik”. Pegawai tidak ingin berprestasi lebih walaupun dalam melakukan pekerjaannya terus mengikuti perkembangan teknologi. Kreativitas tidak muncul dan penyelesaian pekerjaan hanya sebatas penyelesaian tugas (normatif) dan bukan untuk berprestasi. Belum adanya peningkatan kinerja yang diindikasikan dengan nilai kinerja (P2KP) kategori “baik” belum menjadi “sangat baik” diduga merupakan pengaruh tidak adanya motivasi berprestasi dari pegawai BBKSDA NTT.

Rendahnya tingkat kesejahteraan pegawai juga diduga sebagai penyebab menurunnya motivasi pegawai, sebagian besar pegawai memakai gajinya untuk kredit perumahan, kendaraan dan kebutuhan lainnya sehingga jumlah gaji riil yang diterima tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup setiap bulannya. Sebagian besar pegawai yaitu sebanyak 32 dari 59 orang menerima gaji riil kurang dari 50% bahkan lebih dari 20% pegawai menerima gaji kurang dari 40%. Hanya ada 7 orang (11,87%) pegawai yang tidak memiliki potongan kredit pinjaman (Tabel 1.3). Hal ini diduga mempengaruhi motivasi

mereka dalam bekerja dan besarnya kredit tersebut karena adanya beberapa sumber pendanaan kredit yang mudah diakses oleh para pegawai, yaitu: Bank BRI, Bank Mandiri, Koperasi BBKSDA NTT dan Kredit Perumahan (KPR).

Tabel 1.3. Persentase potongan gaji pegawai BBKSDA NTT Tahun 2017

Persentase Potongan Gaji (%)	Jumlah Pegawai
0	7
0 – 10	9
10 – 20	7
20 – 30	4
30 – 40	7
40 – 50	11
50 – 60	9
> 60	5
Jumlah	59

Sumber: Data Keuangan BBKSDA NTT setelah diolah.

Penelitian Adetola dan Adetoro (2014) menemukan bahwa pendapatan berupa insentif dan remunerasi selain dari gaji yang kurang mencukupi pada karyawan Taman Nasional *Cross River*, Nigeria menjadi salah satu penyebab kurangnya motivasi berprestasi sehingga secara tidak langsung menjadi ancaman terhadap konservasi keanekaragaman hayati di wilayah taman nasional tersebut. Pegawai pada taman nasional tersebut sebagian besar memiliki pendidikan tinggi (61,36%), dan hanya sejumlah 4,55% yang memiliki pendidikan dasar, rata-rata berpengalaman kerja lebih dari 10 tahun serta memiliki pengetahuan yang luas tentang Taman Nasional *Cross River*, namun tetap saja kurang memotivasi karyawan untuk sepenuh hati mengelola kawasan konservasi.

Dari segi kepemimpinan juga masih perlu adanya upaya peningkatan agar tercapainya kondisi optimal. Kepimpinan yang mempunyai ketegasan,

keteladanan, kemampuan memotivasi, empati dan lain sebagainya sangat perlu untuk dikembangkan. Penelitian Valianto dan Yulianti (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja namun hasil uji koefisien determinasi parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan yang lebih dominan. Penelitian Kvalvik dan Bitariho (2011) pada dua taman nasional, yaitu Taman Nasional Mikumi di Tanzania dan Taman Nasional Bwindi Impenetrable di Uganda menyimpulkan bahwa rendahnya motivasi karyawan karena karyawan merasa diabaikan oleh *top management* serta komunikasi dalam manajemen yang sulit dan rumit.

Tabel 1.4. Pengenaan sanksi disiplin pegawai BBKSDA NTT Tahun 2013 s/d 2017

JENIS HUKUMAN DISIPLIN	URAIAN JENIS HUKUMAN	JUMLAH PEGAWAI TERKENA SANKSI (TAHUN)				
		2013	2014	2015	2016	2017
DISIPLIN BERAT	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;	-	-	-	-	3
	Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;	-	-	-	1	2
	Pembebasan dari jabatan;	-	-	-	-	2
	Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS;	-	-	-	-	-
	Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.	1	-	-	-	-
DISIPLIN SEDANG	Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;	-	-	-	2	-
	Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun;	-	-	-	-	-
	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.	-	-	-	-	-
DISIPLIN RINGAN	Peringatan tertulis	-	-	4	12	3
	Teguran Lisan	-	-	-	-	-
	Pernyataan tidak puas secara tertulis	-	-	-	-	-
	JUMLAH	1	-	4	15	10

Sumber: Data Kepegawaian BBKSDA NTT setelah diolah.

BBKSDA NTT memberikan sanksi hukuman disiplin kepada beberapa pegawai (Tabel 1.4). Selama 5 tahun terakhir (2013 s/d 2017) jumlah pegawai yang terkena sanksi disiplin semakin hari semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pengenaan sanksi kurang memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan disiplin. Banyaknya permasalahan pegawai yang terjadi akibat masih belum optimalnya peran kepemimpinan dan rendahnya motivasi pegawai ini, memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai yang belum sesuai dengan harapan.

Sesuai dengan teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (Maslow: 1943) yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada 5 (lima) hirarkhi kebutuhan, yaitu:

1. kebutuhan fisiologis;
2. Kebutuhan akan keamanan;
3. Kebutuhan sosial;
4. Kebutuhan "esteem";
5. Kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Teori tersebut berpusat di sekitar asumsi bahwa semua individu berbagi seperangkat kebutuhan manusia yang sama dan bahwa kita semua termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Maslow: 1943, McGregor: 1957, Herzberg: 1968, McClelland: 1988). Setiap tingkatan kebutuhan tersebut dipenuhi secara berurutan yang berfungsi sebagai motivasi sampai semua kebutuhan individu bertemu dalam aktualisasi diri. Maslow menekankan bahwa individu umumnya akan termotivasi untuk mencari setiap kebutuhan

dalam urutan tersebut meskipun beberapa individu memenuhinya dalam urutan yang berbeda.

Beberapa ilmuwan berupaya menyempurnakan teori motivasi dari Maslow tersebut antara lain adalah David McClelland. Menurut David McClelland (1988), setiap individu memiliki kebutuhan bawaan yang tidak sama dan bertentangan dengan teori Maslow. David McClelland (1988) berpendapat, kebutuhan tertentu berbeda dari individu ke individu dan bahwa mereka sering belajar kebutuhan dari beberapa orang yang memiliki tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari yang lain. McClelland mengusulkan agar individu dimotivasi berdasarkan tiga kebutuhan: prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Setiap orang memiliki tingkat tertentu dari setiap kebutuhan dan kombinasi kebutuhan itu menggambarkan jenis pengaruh motivasi yang akan dianggap sebagai yang terbaik.

Beberapa ahli telah mengembangkan teori yang berhubungan dengan kepemimpinan antara lain teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan sifat, keterampilan, hubungan pemimpin dan bawahan, maupun dari segi pendekatan gaya kepemimpinan. Pendekatan teori kepemimpinan ini selalu mengalami perbaikan dan pendekatan yang paling sering digunakan akhir-akhir ini adalah konsep teori kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi sehingga hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun dan muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila

dapat mengubah situasi, kebiasaan yang kurang baik, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadi.

Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Bass, dkk (2003) *dalam* Gana (2006: 63) mengenai konsep kepemimpinan transformasional dijelaskan tentang ciri-ciri kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Pengaruh;
- 2) Motivasi inspirasional;
- 3) Stimulasi intelektual; dan
- 4) Konsiderasi individu.

Banyaknya permasalahan pegawai yang terjadi akibat masih belum optimalnya peran kepemimpinan dan rendahnya motivasi ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Dengan adanya penelitian ini diharapkan kinerja pegawai BBKSDA NTT akan dapat ditingkatkan dari katagori baik menjadi sangat baik. Motivasi dan kepemimpinan transformasional yang meningkat menjadi katagori sangat baik akan meningkatkan juga setiap dimensi pada variabel kinerja menjadi sangat baik.

Berdasarkan beberapa hal yang diuraikan di atas, penulis mempunyai keinginan untuk melakukan kajian seberapa besar pengaruh motivasi pegawai dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT. Teori motivasi yang digunakan untuk melakukan kajian adalah teori motivasi berprestasi oleh David McClelland (1988), sedangkan teori kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional

yang dikembangkan oleh Bass, dkk. Sebagai judul penelitian sesuai dengan topik yang dibicarakan, maka penulis memilih judul *“Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Nusa Tenggara Timur”*.

B. Perumusan Masalah

Sebagai gambaran dari permasalahan-permasalahan yang ada pada BBKSDA NTT seperti yang telah diuraikan di atas, dapat disusun sebuah rumusan permasalahan pokok pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT?
2. Apakah terdapat pengaruh faktor kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT?
3. Apakah terdapat pengaruh faktor motivasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT dan faktor mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada tahap perumusan masalah di atas, yaitu:

1. Menganalisis signifikansi pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT;
2. Menganalisis signifikansi pengaruh faktor kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT;

3. Menganalisis signifikansi pengaruh faktor motivasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT dan apakah faktor motivasi atau faktor kepemimpinan transformasional yang paling signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan wawasan ilmu administrasi publik, khususnya mengenai kajian pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT;
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan dalam rangka pemberian motivasi dan penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT;
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran yang berguna bagi mereka yang berminat melakukan penelitian di bidang yang sama atau mereka yang ingin mengetahui lebih jauh masalah motivasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Teori Kinerja

Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (L.A.N, 1992: 3 dalam Sedarmayanti, 2009: 50).

Kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris *Performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan dalam Abdullah, 2014: 3).

Sementara menurut Priansa (2017: 48), kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.

Amstrong dan Baron dalam Abdullah (2014: 3) menjelaskan, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Abdullah (2014: 3), kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu

institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Lebih jauh Indra Bastian (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Fahmi, 2013: 2).

Berdasarkan pendapat para ahli, Priansa (2017: 49) menyimpulkan bahwa kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dan hal-hal yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

Tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor individual, motivasi, dan dukungan organisasi. Ketiga faktor tersebut merupakan indikator utama yang dapat menunjukkan dan memberikan penjelasan tentang mengapa prestasi kerja seseorang itu rendah atau tinggi. Ketiga faktor tersebut dapat “dimainkan” oleh para manajer untuk meningkatkan prestasi kerja seseorang (Elu dan Purwanto, 2014: 2.10)

Mangkunegara (2014: 14) menerangkan, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila

didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Campbell (1993) *dalam* Sudarmanto (2009: 9) menjelaskan, kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri.

Terkait dengan konsep kinerja, Rumler dan Brache (1995) *dalam* Sudarmanto (2009: 7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/ pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

T.R. Mitchell *dalam* Sedarmayanti (2009: 51) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: (1) Quality of work; (2) Promptness; (3) Initiative; (4) Capability; dan (5) Communication. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja

seseorang. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja, ditetapkan:

“Performance = ability x motivation” (T.R. Mitchell: 1978).

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Dan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson “Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut”. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan (Fahmi, 2013: 65).

Menurut Lohman (2003) indikator kinerja (*Performance Indicators*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Demikian disebutkan oleh Mahsun. Dari rumusan itu kita dapat memahami bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Abdullah, 2014: 145). Dari pengertian tersebut yang dimaksud indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Sedarmayanti (2011: 224) juga mengatakan, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar

perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja menganjurkan sudut pandang prospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Amstrong dan Baron (1998: 272) dalam Sedarmayanti (2011: 267) menerangkan kriteria suatu ukuran kinerja, yaitu:

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasi penting dan mendorong kinerja bisnis;
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu berkepentingan;
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka;
4. Mengindikasi data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran;
5. Dapat diverifikasi, mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi;
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data;
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan;
8. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja sehingga ukuran tersedia.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Sebagaimana dikemukakan John Miner (1988) dalam Sudarmanto (2009: 11) bahwa ada 4 (empat) dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.

- b. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/ jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan Jerry Harbour (1997) dalam Sudarmanto (2009: 13) dalam bukunya *The Basic of Performance Measurement*, merekomendasikan pengukuran kinerja dengan 6 (enam) aspek, yaitu:

- a. Produktivitas: kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.
- b. Kualitas: pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
- c. Ketepatan waktu (*timeliness*): waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- d. Putaran waktu: waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna/ konsumen.
- e. Penggunaan sumber daya: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- f. Biaya: biaya yang diperlukan.

Moheriono dalam Abdullah (2014: 152) menjelaskan 6 (enam) kategori ukuran kinerja, sebagai berikut:

- a. *Efektif*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right*).

- b. *Efisien*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efisiensi ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right*).
- c. *Kualitas*, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. *Ketepatan waktu*, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. *Produktifitas*, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f. *Keselamatan*, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Sedarmayanti (2009: 71) mengatakan, menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah terdapat enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu:

1. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia mengenai kerja unggul.

4. Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Abdullah (2014: 131) menjelaskan, salah satu model evaluasi kinerja adalah model penilaian *Ranking Method*, diawali dengan melakukan observasi, kemudian menilai kinerja karyawan, dan setelah itu *me-ranking* (membuat urutan) dari nilai yang tertinggi sampai yang terendah, berdasarkan masa kerja, pendidikan, umur dan faktor-faktor lain yang relevan. Di Indonesia metode ini digunakan untuk menyusun DUK (Daftar Urut Kepangkatan) PNS, yang digunakan untuk pembinaan dan pengembangan karier PNS.

Dalam instansi pemerintahan, penilaian terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil dituangkan dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau disebut DP3. DP3 merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat penilai. Daftar tersebut merupakan implementasi dari UU No. 8/1974 jo UU No. 43/1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pasal 20 yang berbunyi: "Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja" (Uguy dan Achayat, 2015: 1.14).

Penilaian perilaku kerja berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Negeri Sipil, Pasal 12 yang meliputi unsur-unsur: a) orientasi pelayanan; b) integritas; c) komitmen; d) disiplin; e) kerja sama; dan f) kepemimpinan.

B. Konsep Teori Motivasi

Uno (2012: 3) mengatakan, istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, demi mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya.

Santoso Saroso (2003) dalam Fahmi (2014: 191) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*).

Sementara menurut Danim (2012: 15), motivasi diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan dan keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya.

Robbins dalam Elu dan Purwanto (2014: 2.14) menerangkan, motivasi merupakan suatu proses yang melibatkan faktor-faktor intensitas pribadi (*individual's intensity*), arah tindakan (*direction*), dan upaya-upaya (*persistence of effort*) yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Intensitas pribadi berkaitan dengan seberapa keras seseorang mencoba untuk meraih

sesuatu. Arah tindakan berkaitan dengan intensitas yang tinggi dari seseorang dalam meraih tujuan organisasi, bukan tujuan individu. Sedangkan *persistence of effort* berkaitan dengan seberapa lama seseorang berupaya untuk mencapai tujuan.

Bernard Berendoom dan Gary A. Stainer dalam Sedarmayanti (2009: 66) mengatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Dari pengertian motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan (Sedarmayanti, 2009: 66).

Siagian (2004: 138) dalam bukunya yang berjudul *Teori Motivasi dan Aplikasinya* mendefinisikan: “Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang dalam organisasi mau dan rela menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Stanley Vance (1982) dalam Danim (2012: 15) mengatakan bahwa pada hakikatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang

menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Robert Dubin (1985) mengartikan motivasi sebagai kekuatan kompleks yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi. Sedangkan menurut Denim sendiri motivasi diartikan sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungan dunia kerja atau di pelataran kehidupan pada umumnya.

Dilihat dari sudut sumber yang menimbulkannya, Uno (2012: 4) membedakan motif menjadi dua macam, yaitu motif instrinsik dan motif ekstrinsik. Motif instrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Sedangkan motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapat minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya.

Teori motivasi, menurut Fred Luthans dalam bukunya *Organizational Behavior*, dibagi menjadi dua kategori: 1) teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku, mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang; 2) teori proses menerangkan dan menganalisis bagaimana perilaku didorong, diarahkan dan diproses (Sulistiyani dan Rosidah, 2009: 236).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau

energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. (Mangkunegara, 2014: 61).

Siagian (2004: 137) juga mengatakan bahwa berbicara mengenai motivasi salah satu hal yang amat penting untuk diperhatikan ialah bahwa tingkat motivasi berbeda antara seseorang dengan orang lain dan dalam diri seseorang pada waktu yang berlainan.

Uno (2012: 5) menyimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan-kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti: (1) keinginan yang hendak dipenuhi; (2) tingkah laku; (3) tujuan; (4) umpan balik.

Siagian (2004: 186) menegaskan, teori motivasi hanya bermakna apabila diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, terlepas dari ukuran, struktur, tujuan, strategi, sasaran dan jenis-jenis kegiatan organisasi yang menerapkannya. Aplikasi teori motivasi dalam manajemen sumber daya manusia berarti bahwa setiap langkah yang diambil harus dikaitkan dengan aspek-aspek tertentu dari teori motivasi tersebut. Langkah-langkah dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan motivasi adalah: 1). Perencanaan tenaga kerja; 2). Rekrutmen; 3). Seleksi; 4). Penempatan; 5). Sistem imbalan; 6). Pembinaan; dan; 7). Pengembangan karier.

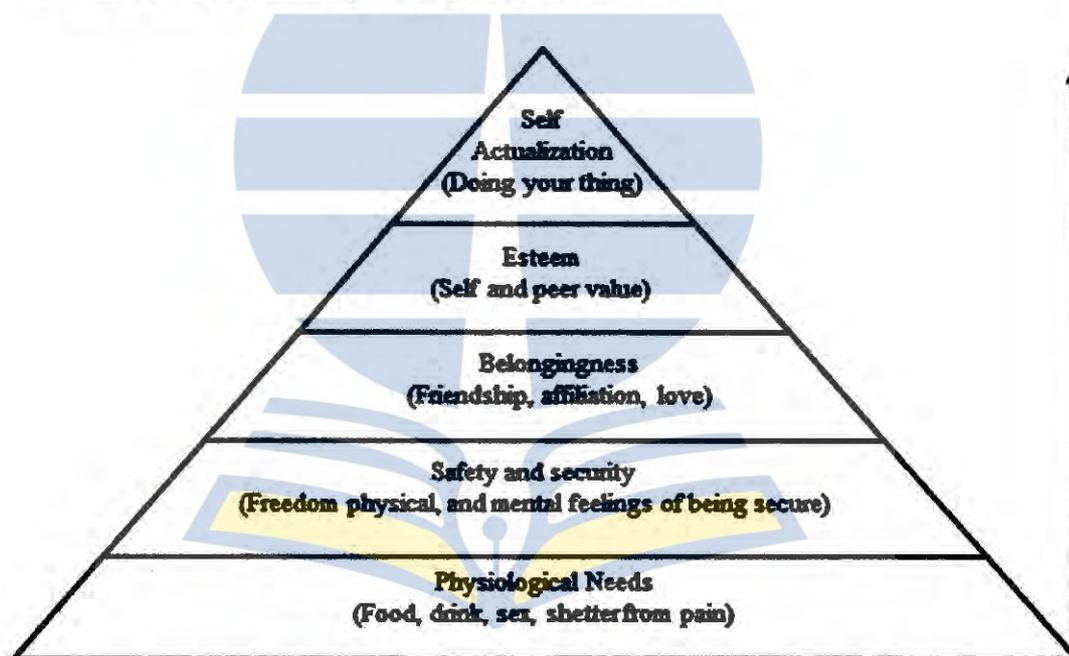
Danim (2012: 29) juga menerangkan ada tiga faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor-faktor tersebut adalah: 1). Gaya kepemimpinan administrator; 2). Sikap individu; dan 3). Situasi kerja.

Abraham H. Maslow berpendapat bahwa ada kebutuhan internal yang sangat mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan itu tersusun secara hierarki yang terdiri atas lima tingkatan kebutuhan. Teori ini lebih dikenal dengan sebutan teori hirarki kebutuhan menurut Maslow (*Maslow Hierarchy of Needs*). Kebutuhan manusia menurut Maslow terdiri atas lima tingkatan, dimana sifatnya berjenjang. Jika kebutuhan pertama telah terpenuhi, orang akan berusaha mencapai pemenuhan kebutuhan kedua, dan demikian seterusnya. Maslow (1943) menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan pada setiap tingkatan tidak selalu terlebih dahulu terpenuhi sebanyak 100 persen untuk melompat ke tingkatan berikutnya. Seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan kelima tingkatan sampai pada tingkatan terakhir, yaitu aktualisasi diri meskipun 4 tingkatan di bawahnya belum terpenuhi 100 persen, seperti kutipan di bawah ini:

“ So far, our theoretical discussion may have given the impression that these five sets of needs are somehow in a step-wise, all-or-none relationships to each other. We have spoken in such terms as the following: “If one need is satisfied, then another emerges.” This statement might give the false impression that a need must be satisfied 100 per cent before the next need emerges. In actual fact, most members of our society who are normal, are partially satisfied in all their basic needs and partially unsatisfied in all their basic needs at the same time. A more realistic description of the hierarchy would be in terms of decreasing percentages of satisfaction as we go up the hierarchy of prepotency, For instance, if I may assign arbitrary figures for the sake of illustration, it is as if the average citizen is satisfied perhaps 85 per cent in his physiological needs, 70 per cent in his safety needs, 50 per cent in his love needs, 40 per cent in his self-esteem needs, and 10 per cent in his self-actualization needs [page 389] “.

Siagian (2004: 146) juga menjelaskan bahwa keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow berintikan pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hirarki kebutuhan, yaitu: (1) Kebutuhan fisiologis; (2) Kebutuhan akan keamanan; (3) Kebutuhan sosial; (4) Kebutuhan “esteem”; dan (5) Kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Senada dengan penjelasan Siagian di atas, Mangkunegara (2004: 64) menjelaskan teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang ditunjukkan dalam bentuk piramida pada bagan berikut:



Gambar 2.1. Bagan Hirarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow

Kelemahan teori Maslow (1943) adalah bahwa setiap individu memiliki kebutuhan bawaan yang sama. Teori proses berpusat di sekitar proses kognitif rasional dan mengatakan bahwa sementara kebanyakan orang mungkin memiliki kebutuhan yang sama pentingnya dan penempatan kebutuhan tersebut berbeda untuk semua orang, bahwa itu adalah sesuatu yang sangat

subyektif (Adam 1963). Maslow sendiri mengakui bahwa teorinya itu lebih bersifat teoritis dari pada normatif (Maslow: 1943):

“The present theory then must be considered to be a suggested program or framework for future research and must stand or fall, not so much on facts available or evidence presented, as upon researches yet to be done, researches suggested perhaps, by the questions raised in this paper (Page 371)”.

Bertentangan dengan teori Maslow (1943) yang percaya bahwa individu memiliki kebutuhan bawaan yang sama, David McClelland (1988) berpendapat bahwa kebutuhan tertentu berbeda dari individu ke individu dan bahwa mereka sering belajar kebutuhan dengan beberapa orang yang memiliki tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari yang lain. Pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dalam bekerja akan memberikan nilai positif bagi diri individu dan organisasi. Sikap positif tersebut adalah berprestasi tinggi yang terdapat pada diri pekerja. Pekerja yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mempunyai keinginan dan semangat dalam diri untuk bekerja optimal. Teori David McClelland menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja tinggi. Motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan.

McClelland’s Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Berprestasi McClelland (McClelland: 1988) memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi (*affiliation*).

“Where as the motives most commonly studied have been the achievement, affiliation, and power motives, the technique of deriving scoring codes of motives through motivational arousal is completely generalizable and it has been used to study other motives as well (Page 197)”.

Model motivasi ini ditemukan di berbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa pekerja memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut. Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli dan berprestasi, oleh karena itu pekerja akan berusaha mencapai prestasi tertinggi dan pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang dan menghitung resiko dalam pekerjaan, relatif bertahan lama dalam melakukan tugas yang memiliki tingkat kesulitan berbeda. Beberapa orang dengan kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung memunculkan kegiatan yang kreatif, sehingga pekerja perlu umpan balik sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut. Kebutuhan akan kekuasaan adalah motivasi terhadap kekuasaan yang akan memotivasi pekerja untuk berpengaruh dan berdampak terhadap orang, serta mengerahkan semua kemampuan demi tercapai kekuasaan, memiliki karakter kuat untuk memimpin dengan ide-ide cemerlang untuk menang. Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab sehingga individu akan merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, ramah, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain (Siagian: 2004).

Teori kebutuhan akan prestasi milik McClelland adalah perluasan dari teori *need of achievement* dari Murray (1938) yang menggunakan *Thematic Apperception Test* (TAT). Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengatasi hambatan, mengungguli, berprestasi, dan bertindak lebih untuk mencapai standar yang tinggi. Pada hirarki kebutuhan Maslow, kebutuhan

akan prestasi berada di antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri (McClelland: 1988).

Kebutuhan akan kekuasaan didasari atas keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain yang menurut McClelland (1988) dibedakan atas kekuasaan pribadi dan sosial. Contoh dari kekuasaan pribadi adalah seorang pemimpin perusahaan yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain untuk mengarahkan perusahaan sesuai tujuan, sedangkan kekuasaan sosial adalah kekuasaan untuk kepentingan sosial misalnya perdamaian. Kekuasaan dapat menjadi negatif apabila seseorang hanya berfokus pada dominasi dan kepatuhan. Kekuasaan dapat menjadi positif apabila mencerminkan perilaku persuasif dan inspirasional.

Kebutuhan akan afiliasi merefleksikan keinginan untuk berinteraksi secara sosial dengan orang. Dalam arti lain, kebutuhan afiliasi adalah kebutuhan untuk mendapatkan hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Seorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi menempatkan kualitas dari hubungan pribadi sebagai hal yang paling penting. Oleh karena itu, hubungan sosial lebih didahulukan daripada penyelesaian tugas (McClelland: 1988).

Menurut McClelland (1988), setiap orang memiliki satu motivasi yang dominan dari ketiga motivasi tersebut tergantung pada budaya dan pengalaman hidup seseorang. Karakteristik motivasi tersebut selengkapnya seperti ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Ciri-ciri Karakteristik pada Motivasi Prestasi, Afiliasi dan Kekuasaan.

Motivasi yang Dominan	Ciri-ciri Karakteristik
Prestasi	- Memiliki kebutuhan yang kuat untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang
	- Memperhitungkan resiko dalam mencapai tujuan
	- Suka menerima umpan balik untuk kemajuan dan pencapaian
	- Terkadang suka bekerja sendirian
Affiliasi	- Ingin menjadi anggota kelompok
	- Ingin disukai, dan akan sering mengikuti apa pun yang ingin dilakukan oleh kelompok.
	- Mendukung kolaborasi melalui kompetisi
	- Tidak suka resiko tinggi atau kompetisi
Kekuasaan	- Ingin mengendalikan dan mempengaruhi orang lain
	- Suka memenangkan argumen
	- Menikmati kompetisi dan memenangkannya
	- Menikmati status dan pengakuan

Sumber: McClelland (1988: 196).

C. Konsep Teori Kepemimpinan

Danim (2012: 56) mendefinisikan kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Burns (1978) dalam Northouse (2017: 4) mendefinisikan kepemimpinan: "Kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, beragam sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk menyadari tujuan yang dimiliki secara mandiri atau bersama oleh pemimpin dan pengikut".

Sementara menurut Northouse (2017: 5) kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Fahmi (2015: 15) mengatakan, kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Badeni (2013: 126) mendefinisikan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni memengaruhi orang dan kelompok orang agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2003) dalam Elu dan Purwanto (2014: 3.5) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

H. Koontz dan O'Donnel (1982) mendefinisikan, kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Sementara Rost (1993) mendefinisikan, kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Utomo, 2008: 13).

Thoha (2015: 93) menjelaskan secara sederhana bahwa kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin

mendapatkan hak untuk mengajak atau memengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian, otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Sedarmayanti (2011: 12) menjelaskan bahwa pemimpin sesungguhnya fleksibel dan mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan terhadap situasi yang sedang terjadi. Kenyataannya, semua orang mempunyai tingkat perkembangan berbeda, tergantung kepada tugas yang dikerjakan saat itu. Pengawasan yang berlebihan/ terlalu longgar, memberi arahan yang terlalu banyak/ terlalu sedikit, berakibat negatif bagi perkembangan karyawan. Strategi memadukan inilah esensi dari kepemimpinan situasional, model kepemimpinan pertama yang dibuat Ken Blanchard dan Paul Hersey di Universitas Ohio tahun 1968. Model yang sudah direvisi, kepemimpinan situasional telah berkembang menjadi sebuah pendekatan efektif untuk mengendalikan dan memotivasi, karena pendekatan ini membuka jalur komunikasi dan mendukung terjadinya kerjasama antara pemimpin dan orang yang didukung oleh dan bergantung kepada pemimpin.

Thoha (2015: 63) menerangkan, kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal sebagai berikut:

- 1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan;
- 2) jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan;

3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Utomo (2008: 17) menyimpulkan bahwa seorang pemimpin hendaklah seorang inovator yang kreatif, fasilitator, berfokus pada orang bukan tugas, berwawasan ke depan, bersedia belajar dari orang lain, memberikan perubahan bukan mempertahankan *status quo*, dan membangun kepercayaan serta komitmen, bukan memaksakan kehendak.

Utomo (2008: 21) juga menerangkan, kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok perlu didukung oleh kemampuan pemimpin. Kemampuan tersebut merupakan modal utama yang perlu dipupuk dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Kemampuan yang dimaksud sebagai modal utama ini berasal dari faktor intrinsik atau berada dalam diri seorang pemimpin itu sendiri. Modal utama tersebut adalah berwujud: *ability* (kemampuan), *capability* (kesanggupan), dan *personality* (kepribadian).

Selanjutnya Sulistiyani (2008: 27) menyebutkan dalam mengkaji kemampuan kepemimpinan kebanyakan literatur hanya menyebutkan tiga hal, atau bahkan dua hal saja yaitu *ability* (kemampuan) dan *capability* (kesanggupan), atau tiga hal dengan menambah *personality* (kepribadian). Namun dalam hal ini perlu dicantumkan faktor lainnya yang tidak kalah pentingnya yaitu *acceptability* (penerimaan).

Perlu ditegaskan bahwa kepemimpinan tidak bisa disamaartikan dengan manajer. Persamaan antara manajer dan pemimpin adalah keduanya diarahkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, sedangkan perbedaannya adalah

pemimpin melalui kepengikutan dan manajer dapat tanpa kepengikutan. Manajer difokuskan pada organisasi tertentu, sedangkan pemimpin dapat meluas di luar tujuan organisasi. Manajer lebih diarahkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, sedangkan pemimpin pada tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Hal ini dapat dikatakan manajemen dengan berbagai aktivitasnya sebagai sarana kepemimpinan untuk mencapai tujuan tertentu (Badeni, 2013: 129).

Danim (2012: 65) menjelaskan, paling tidak ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh pemimpin yang diharapkan oleh bawahannya. *Pertama*, bawahan menginginkan agar pemimpinnya mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, bukan pemimpin yang selalu mengikuti arah angin. *Kedua*, bawahan menginginkan pemimpinnya membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau, bukan rencana yang muluk-muluk yang bersifat utopia, mimpi, atau mengharapkan wangsit. *Ketiga*, bawahan menginginkan pemimpin yang secara terus-menerus menginformasikan kemajuan perusahaan atau organisasi kepadanya. *Keempat*, bawahan menghendaki agar pemimpinnya memperlakukan mereka sebagai manusia dan bukan sebagai robot. *Kelima*, bawahan menuntut pemimpin yang mampu membawa kemajuan organisasi secara arif dan bijaksana.

Robert L. Katz dalam Danim (2012: 77) mengatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Adapun beberapa teknik memimpin adalah meliputi: a) teknik memberi perintah; b) teknik menegur; c) teknik menghargai; d) teknik menerima saran; e) teknik memelihara identitas; f) teknik mengenalkan anggota baru; dan g) teknik menciptakan disiplin kelompok. Semua teknik memimpin tersebut perlu dimiliki sebagai sebuah skill memimpin, agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik. Pencapaian efektivitas kepemimpinan sangat tergantung penguasaan seorang terhadap kecakapan teknis ini (Sulistiyani, 2008: 151).

Fahmi (2014: 23) mengutip Brantas (2009) bahwa kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai oleh pemimpin seperti diungkapkan oleh Guth dan Taguri (*dalam* Salusu: 2000), yaitu:

- 1) Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
- 2) Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
- 3) Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.
- 4) Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.
- 5) Religius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan Sang Pencipta.

Burns (1978) *dalam* Northouse (2017: 176) juga menerangkan jenis kepemimpinan transformasional yaitu merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi

dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka.

Bass (1985) dalam Northouse (2017: 179) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dengan: (a) meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal; (b) membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi; dan (c) menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi.

Bass, dkk (2003) dalam Gana (2006: 63) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional tersebut adalah: (1) pengaruh, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual, dan (4) konsiderasi individu. Senada dengan pendapat Bass, dkk (2003) dalam Gana (2006: 63) di atas, Northouse (2017: 181) juga menjelaskan faktor-faktor kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Pengaruh Ideal*, disebut juga sebagai kharisma. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pemimpin ini dan sangat ingin menirukan mereka. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Mereka sangat dihargai oleh pengikut yang biasanya sangat percaya kepada mereka. Mereka memberi pengikut visi dan pemahaman akan misi.

2. **Motivasi yang Menginspirasi**, faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi pada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.
3. **Rangsangan Intelektual**, hal ini mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.
4. **Pertimbangan yang Diadaptasi**, faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

D. Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor pendorong dalam pencapaian tujuan yang dapat mempengaruhi kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan motivasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja. Penelitian Junaidi (2010) pada PT. Ghim Li Indonesia di Batam menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan-

perubahan dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi, begitu juga sebaliknya.

Penelitian lain yang juga memberikan kesimpulan serupa adalah Yohi Tania (2017) pada PT. Premier Management Consulting, Adinata (2015) pada perusahaan KJKS BMT Tamzis di Bandung dan Widawati et al., (2017) pada PT. Hanken Indonesia di Cibitung. Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa penelitian tersebut adalah secara teori, motivasi dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan, yang artinya bahwa kedua variabel yang baik tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya apabila kedua variabel tersebut buruk akan menurunkan kinerja pegawai.

E. Kerangka Pemikiran

Manusia adalah faktor utama yang menjadi urat nadi dari keberadaan organisasi. Tujuan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi pada akhirnya bermuara pada kepentingan manusia itu sendiri. Sebagai faktor internal yang berada dalam organisasi, manusia memberikan peran yang sangat besar terhadap kemajuan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Kondisi sosial dan motivasi individu yang ada dalam organisasi dapat menjadi pendorong maupun penghambat kemajuan organisasi.

Menurut Wood dkk *dalam* Uno (2014: 2.1), bahwa prestasi kerja merupakan perpaduan antara faktor individual, motivasi dan dukungan organisasi.

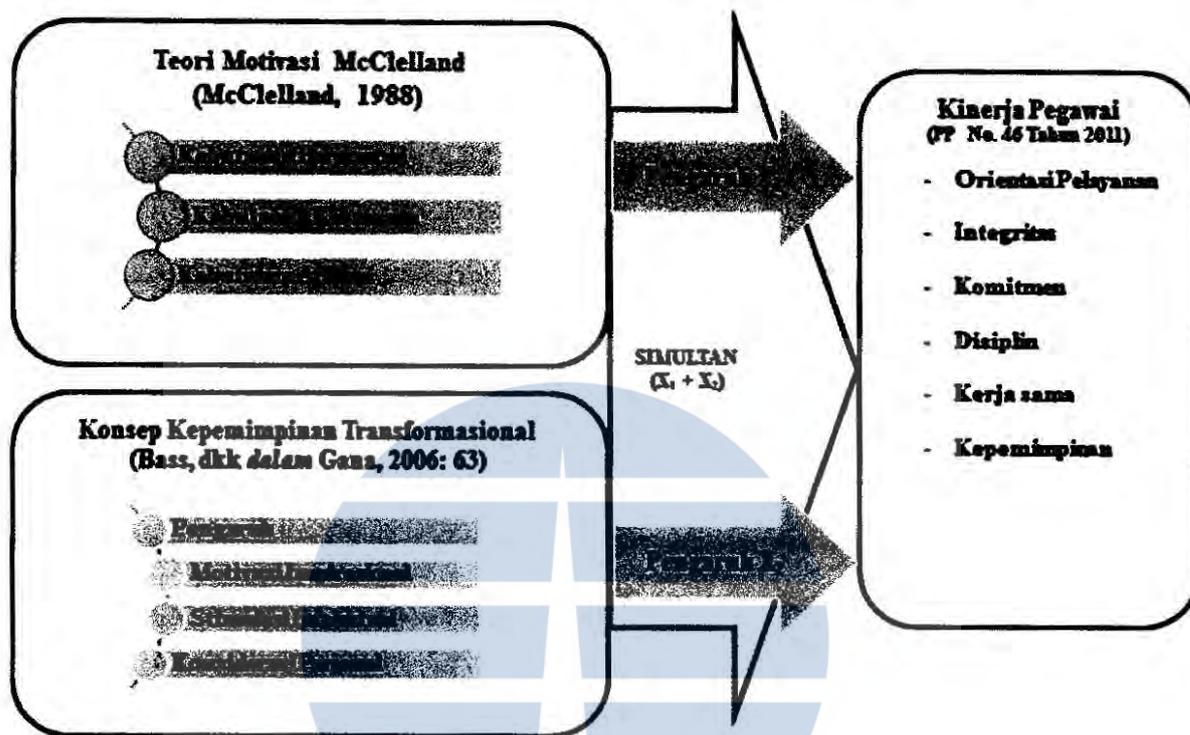
Dari berbagai teori yang dirangkum, Elu dan Purwanto (2014: 2.10) menyimpulkan bahwa prestasi kerja bukanlah hal yang berdiri sendiri dan faktor yang tetap. Tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor individual, motivasi, dan dukungan organisasi. Ketiga faktor tersebut merupakan indikator utama yang dapat menunjukkan dan memberikan penjelasan tentang mengapa prestasi kerja seseorang itu rendah atau tinggi. Ketiga faktor tersebut dapat “dimainkan” oleh para manajer untuk meningkatkan prestasi kerja seseorang.

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miler dan Gordon W. (1970), kemudian dapat disimpulkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000) bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pemimpin, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan oleh motivasi kerjanya rendah (Mangkunegara, 2014: 76).

Dalam penelitian ini, kajian mengenai faktor kinerja pegawai mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan penilaian unsur-unsur meliputi: *orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan*.

Sementara faktor motivasi yang dikaji berlandaskan pada teori David McClelland (1988), bahwa individu dapat dimotivasi berdasarkan tiga kebutuhan, yaitu: *prestasi, kekuasaan dan afiliasi*. Untuk mengkaji faktor kepemimpinan dilakukan dengan mengadopsi konsep kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass, dkk. Ciri-ciri kepemimpinan

transformatif yang dikembangkan oleh Bass, dkk. ini adalah: *pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu.*



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian

F. Operasionalisasi Variabel

Dari kerangka pemikiran yang sudah dijelaskan di atas, perlu diberikan definisi operasionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan batasan yang jelas sampai sejauh mana penelitian ini menjelaskan masing-masing variabel. Operasionalisasi variabel akan menjabarkan konsep yang digunakan pada penelitian ke dalam instrumen penelitian yang dapat diukur secara lebih kongkrit dari masing-masing variabel penelitian melalui instrumen pengukuran yang lazim digunakan, dalam penelitian ini akan melakukan metode survei dengan menyebarkan kuisioner.

Dalam penelitian ini, definisi operasional untuk faktor kinerja mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yaitu :

1. **Orientasi Pelayanan**, adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. **Integritas**, adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. **Komitmen**, adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan atau golongan.
4. **Disiplin**, adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/ atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
5. **Kerja sama**, adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. **Kepemimpinan**, adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Definisi operasional dari faktor motivasi adalah sebagaimana yang dijelaskan oleh McClelland (1988) yang berpendapat bahwa kebutuhan tertentu setiap individu itu berbeda dan setiap individu terus mempelajari kebutuhannya sehingga sebagian orang memiliki tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari yang lain. Menurut McClelland (1988), individu dimotivasi berdasarkan tiga kebutuhan: prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Setiap orang memiliki tingkat tertentu dari setiap kebutuhan dan dalam kombinasinya menggambarkan jenis motivasi tertentu yang memberikan pengaruh yang terbaik.

Siagian (2004) menjelaskan pengertian dari masing-masing motivasi berprestasi yang dimaksud oleh McClelland, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan untuk mengungguli dan berprestasi. Pekerja akan berusaha mencapai prestasi tertinggi dan pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang dan menghitung resiko dalam pekerjaan, relatif bertahan lama dalam melakukan tugas yang memiliki tingkat kesulitan berbeda.
2. Kebutuhan akan kekuasaan, adalah motivasi terhadap kekuasaan yang akan memotivasi pekerja untuk berpengaruh dan berdampak terhadap orang, serta mengerahkan semua kemampuan demi tercapai kekuasaan, memiliki karakter kuat untuk memimpin dengan ide-ide cemerlang untuk menang.
3. Kebutuhan akan Afiliasi, adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab sehingga individu akan merefleksikan keinginan

untuk mempunyai hubungan yang erat, ramah, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

Untuk definisi operasional faktor kepemimpinan mengacu pada konsep kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass, dkk (2003) dalam Gana (2006: 63). Ciri-ciri kepemimpinan transformasional tersebut adalah:

1. *Pengaruh*, dalam hal ini pemimpin memperlihatkan pendirian, menekankan kepercayaan, memiliki daya tahan terhadap berbagai isu, menampilkan nilai-nilai utama, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis keputusan;
2. *Motivasi inspirasional*, pemimpin mengemukakan berbagai tantangan yang dihadapi pengikut, optimis dan antusias, bertanggung jawab, dan bermakna terhadap apa yang mesti dilakukan;
3. *Stimulasi intelektual*, pemimpin mengkritisi asumsi-asumsi, tradisi-tradisi dan keyakinan-keyakinan lama. Pemimpin mendorong pengikut mengenal perspektif dan cara yang baru untuk melakukan sesuatu;
4. *Konsiderasi personal*, pemimpin menghadapi pengikut sebagai individu. Pemimpin mempertimbangkan berbagai kebutuhan, aspirasi dan kemampuan individu. Pemimpin mendengarkan, mengembangkan, menasehati, dan melatih pengikut.

G. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian serta kerangka pemikiran teoritis sebagaimana yang dipaparkan, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada BBKSDA NTT.

H. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan variabel motivasi dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Thomas Rudy Junaidi (2010) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan”. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 32 orang karyawan, teknis analisis data yang dipakai yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 62%, sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.
2. Penelitian yang dilakukan oleh La Ode Muhammad Musnawir (2011) dengan judul penelitian “Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pelayanan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertambangan dan Energi

Kabupaten Buton”. Tujuan penelitian untuk menjelaskan hubungan hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pelayanan pegawai negeri sipil pada Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Buton. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuisioner dan wawancara, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode analisa deskriptif kuantitatif. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif (63,3%) terhadap kinerja pelayanan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Patrick Marintus Wawo Loy (2013) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Keterampilan Teknis Terhadap Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah: Studi Kasus Pada Inspektorat Provinsi NTT”. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan keterampilan teknis baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah pada Inspektorat Provinsi NTT. Dari hasil penelitian secara parsial faktor motivasi memberikan pengaruh paling tinggi yaitu sebesar 23,6%, diikuti faktor keterampilan teknis sebesar 20,9% dan faktor kepemimpinan sebesar 17,6%. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *explanatif* yaitu suatu penelitian yang mengkaji hubungan kausal pengaruh variabel *independen* dan variabel *dependen*.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Kadir Tamher (2013) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara”. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui bagaimana faktor-faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner kepada sampel yang terdiri dari 70 responden, kemudian dilakukan analisis data dengan menggunakan model regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara. Variabel imbalan atau insentif adalah faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar 46,1%.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rais. M (2013) dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Perizinan Kabupaten Buton”. Jumlah populasi yang diteliti sebanyak 25 responden melalui menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh kuat terhadap prestasi kerja yaitu sebesar 60,6% dan sisanya sebesar 39,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Devi Rasmal (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di BAPPEDA Kabupaten Simeulue”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei eksplanatori (*explanatory survey*) yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Dari seluruh hipotesis yang diuji, masing-masing variabel motivasi memberikan pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja dan secara simultan semua variabel motivasi

mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 84,8%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diuji dalam penelitian, seperti pengawasan, kepemimpinan dan lain-lain.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Said Badjideh (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kupang”. Jumlah sampel yang diambil adalah semua anggota populasi sebanyak 92 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuisisioner, studi dokumen, wawancara dan observasi. Instrumen penelitian diuji dengan uji validitas menggunakan analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan capaian indikator sebesar 79,65%, kepemimpinan secara parsial juga berpengaruh positif dengan capaian indikator sebesar 79,44%. Budaya kerja dan kepemimpinan ini secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) dari variabel independen sebesar 66,20%.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Ujang Wawan Sam Adinata (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis”. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 32 orang karyawan, teknik analisis data yang dipakai yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2) dan Budaya

Organisasi (X_3) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 78%, sisanya sebesar 22% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

9. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Handrianus Paulus Asa (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi NTT”. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 44 orang pegawai, teknis analisis data yang dipakai yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi NTT. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,627 yang berarti bahwa variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) Bank Indonesia kantor Perwakilan Provinsi NTT sebesar 62,7%, sisanya sebesar 37,3% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Catur Widayati, Thea H. Rahardjo, Melly Febriyanti (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 125 orang karyawan PT. Hanken Indonesia, teknik analisis data yang dipakai yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil

penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2) dan Kompensasi (X3) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 76,8%, sisanya sebesar 23,2% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Yoshi Tania (2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting”. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 125 orang karyawan PT. Hanken Indonesia, teknis analisis data yang dipakai yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial. Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 73,2%, sisanya sebesar 26,8% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Keunggulan penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa lokus penelitian merupakan instansi pemerintah pusat yang merupakan unit pelaksana teknis (UPT) yang menangani konservasi sumber daya alam. Kegiatan penelitian yang menyangkut kinerja yang dilihat dari pengaruh faktor motivasi dan kepemimpinan transformasional sejauh ini belum pernah dilaksanakan di UPT serupa pada provinsi lain di seluruh Indonesia. Keunggulan lainnya adalah bahwa penelitian ini meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT secara parsial dan simultan dengan

menggunakan data sensus, sehingga data yang didapatkan lebih komprehensif, akurat dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Tabel 2.2. Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Thomas Rudy Junaidi (2010)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan.	Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 62%
2.	La Ode Muhammad Musnawir (2011)	Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pelayanan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Buton.	Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif sebesar (63,3%) terhadap kinerja pelayanan PNS.
3.	Patrick Marintus Wawo Loy (2013)	Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Keterampilan Teknis Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah: Studi Kasus Pada Inspektorat Provinsi NTT	Variabel kepemimpinan berpengaruh sebesar 17,6%, motivasi memberikan pengaruh sebesar 23,6% dan keterampilan teknis berpengaruh sebesar 20,9%.
4.	Abdul Kadir Tamher (2013)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Utara.	Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.
5.	Muhamad Rais. M (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Perizinan Kabupaten Buton.	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan prestasi kerja dengan pengaruh (R^2) sebesar 60,6%.
6.	Devi Rasmal (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di BAPPEDA Kabupaten Simeulue.	Faktor motivasi (kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri) secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 84,8%.
7.	Said Badjideh (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan: Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kupang.	Budaya organisasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan secara simultan juga memberikan pengaruh positif dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 66,20%.

8.	Ujang Wawan Sam Adinata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis.	Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 78%.
9.	Handrianus Paulus Asa (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi NTT.	Budaya organisasi (X ₁) dan gaya kepemimpinan (X ₂) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 62,7%.
10.	Catur Widayati, Thea H. Rahardjo, Melly Febriyanti (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2) dan Kompensasi (X3) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 76,8%.
11.	Yoshi Tania (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting.	Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 73,2%.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian ini termasuk jenis penelitian yang menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif-deskriptif yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat dalam pengujian hipotesis. Tujuan penelitian adalah untuk memberikan gambaran mengenai objek penelitian sebagaimana telah dikemukakan dalam hipotesis penelitian yaitu keinginan untuk mengetahui karakteristik faktor motivasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT, kemudian dapat dilihat apakah ada pengaruh yang signifikan motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT, serta manakah yang paling signifikan pengaruh antara faktor motivasi atau kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tersebut. Selanjutnya hipotesis penelitian ini akan dilakukan pengujian dengan menggunakan data empirik dari hasil survei (data kuisisioner) yang disebarkan kepada responden yang menjadi sampel penelitian.

Penelitian ini termasuk penelitian administratif yang lebih banyak digunakan dalam mengkaji hal-hal yang berkaitan dengan organisasi, individu dan pengaruh lingkungannya. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan dianalisis adalah data primer yang bersifat kuantitatif dari hasil survei dengan menggunakan kuisisioner dan diolah dengan menggunakan analisis statistik sehingga dapat dipakai untuk menguji hubungan antar variabel penelitian sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006: 57). Populasi pada penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil pada kantor BBKSDA NTT sebanyak 52 orang yang terdiri dari pegawai golongan IV 4 orang, golongan III 43 orang, golongan II 5 orang, dan tidak ada pegawai golongan I.

Penentuan pengambilan data menggunakan sensus atau sampel sangat dipengaruhi oleh kondisi populasi penelitian serta metode penelitian. Pada metode penelitian eksperimental maka pengambilan data yang sesuai adalah penggunaan sampel, namun pada penelitian survei sangat tergantung pada karakter populasi yang diambil (Nazir, 2011: 86). Pada penelitian ini populasi yang ada pada kantor BBKSDA NTT Kupang sangat beragam karena secara struktural BBKSDA NTT terbagi atas terdiri dari 2 bidang, 3 sub bagian dan 2 seksi yang masing-masing mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda.

Sekedar perkiraan apabila subjeknya kurang dari 100, maka jumlah subjek diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2006: 112). Sementara Oei (2010: 117) menyatakan, untuk perusahaan-perusahaan kecil dengan jumlah karyawan sedikit (di bawah 200), riset seperti survei bisa dilakukan terhadap semua karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus (cacah lengkap) dengan menetapkan seluruh pegawai kantor BBKSDA NTT sebagai sampel.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dan selanjutnya akan digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Jenis data yang dikumpulkan berasal dari data primer maupun data sekunder yang bersifat kuantitatif dan kualitatif sehingga dapat memberikan gambaran secara komprehensif untuk menjawab hipotesis penelitian. Selengkapnya seperti yang ditampilkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Rincian data kebutuhan penelitian

Tujuan Penelitian	Jenis/Rincian Data	Metode Pengumpulan Data	Aualisis Data
1. Mengidentifikasi karakteristik faktor-faktor motivasi pegawai pada kantor BBKSDA NTT;	- Data gaji pegawai - Sarana prasarana penunjang kegiatan	- Pengumpulan data sekunder - Wawancara - Kuisisioner	- Deskriptif
2. Mengidentifikasi karakteristik faktor-faktor kepemimpinan transformasional pegawai pada kantor BBKSDA NTT;	- Data Kuisisioner - Hasil Wawancara	- Kuisisioner - Wawancara	- Deskriptif
3. Menganalisis seberapa signifikan pengaruh faktor motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT dan melihat secara parsial apakah faktor motivasi atau kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT.	- Data hasil pengisian kuisisioner	- Pengumpulan data Kuisisioner	- Uji validitas - Uji reliabilitas - Regresi linier berganda

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui survei yang dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada seluruh pegawai kantor BBKSDA NTT.

Kuisisioner ini akan memberikan data kuantitatif dari setiap responden yang digunakan untuk menerangkan variabel-variabel motivasi yang terdiri-dari motivasi berprestasi, kekuasaan, afiliasi. Kuisisioner juga digunakan untuk menerangkan variabel-variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari faktor pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individu. Selanjutnya data kuisisioner ini juga akan memberikan informasi yang berhubungan variabel-variabel kinerja pegawai pada kantor BBKSDA NTT, serta menerangkan pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel kinerja pegawai.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperlukan sebagai informasi tambahan untuk memperkuat hasil yang diperoleh melalui data primer. Metode untuk mendapatkan data sekunder adalah melalui berbagai informasi, buku-buku dan literatur lainnya yang relevan dengan masalah yang diteliti seperti data dan informasi yang ada pada kantor BBKSDA NTT, hasil penelitian atau karya tulis lainnya yang relevan, dan lain sebagainya.

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk menerangkan variabel, dimensi dan indikator penelitian, dapat kita lihat seperti pada Tabel 3.2. Indikator-indikator dalam penelitian ini tergambar dari pernyataan-pernyataan yang digunakan dalam kuisisioner yang akan dibagikan kepada responden penelitian.

Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen

Variabel	Dimensi	Indikator
Kinerja	1. Orientasi Pelayanan	Butir pernyataan 1-3
	2. Integritas	Butir pernyataan 4-6
	3. Komitmen	Butir pernyataan 7-9
	4. Disiplin	Butir pernyataan 10-12
	5. Kerja sama	Butir pernyataan 13-15
Motivasi	1. Berprestasi	Butir pernyataan 16-20
	2. Kekuasaan	Butir pernyataan 21-25
	3. Afiliasi	Butir pernyataan 26-30
Kepemimpinan Transformasional	1. Pengaruh	Butir pernyataan 46-48
	2. Stimulasi intelektual	Butir pernyataan 49-51
	3. Motivasi inspirasional	Butir pernyataan 52-54
	4. Konsiderasi personal	Butir pernyataan 55-58

D. Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum dimulainya kegiatan pengumpulan data terlebih dahulu dipersiapkan kuisioner yang akan dibagikan. Isi pernyataan dari kuisioner harus dapat memberikan jawaban terhadap variabel-variabel yang akan diukur. Dalam kuisioner akan diberikan pilihan-pilihan jawaban bagi responden yang memungkinkan responden memberikan jawaban sesuai dengan tingkat keyakinannya. Metode pengukuran alternatif jawaban-jawaban yang diberikan responden ini mengacu pada Skala Likert.

Oei (2010: 87) menjelaskan bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. Biasanya memiliki 5 atau 7 kategori dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”.

Menurut Ahmad (2015: 155), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

Skala Likert dapat dikategorikan sebagai skala interval yang dalam penelitian ini akan menggunakan 5 (lima) kategori. Setiap jawaban akan diberikan nilai sesuai dengan tingkatan kesetujuannya, yaitu sebagai berikut:

- Sangat setuju diberi skor 5 (lima);
- Setuju diberi skor 4 (empat);
- Ragu-ragu diberi skor 3 (tiga);
- Tidak setuju diberi skor 2 (dua);
- Sangat tidak setuju diberi skor 1 (satu).

Setelah kuisisioner diisi oleh responden maka akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid (sah) atau tidaknya suatu kuisisioner atau suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pernyataan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Kuisisioner memiliki validitas tinggi bila memberikan hasil ukur yang tepat. Pengertian validitas lainnya adalah aspek kecermatan pengukuran. Suatu alat ukur yang valid dapat menjalankan fungsi ukurnya dengan tepat, juga memiliki kecermatan tinggi. Arti kecermatan disini adalah dapat mendeteksi perbedaan-perbedaan kecil yang ada pada atribut yang diukurnya.

Uji validitas terhadap pertanyaan kuisisioner dilakukan dengan program SPSS yang menggunakan teori *koefisien korelasi contoh* (Produk Momen Person). Apabila dari hasil uji validitas diperoleh $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan tingkat

signifikansi 0,05 maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total dan dinyatakan valid.

Rumus Produk Momen Person (Walpole, 1992: 371) :

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - (\sum_{i=1}^n x_i)(\sum_{i=1}^n y_i)}{\sqrt{\{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2\} \{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - (\sum_{i=1}^n y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

n = jumlah sampel

$\sum xy$ = jumlah perkalian antara variabel X dan Y

$\sum x$ = jumlah variabel X

$\sum y$ = jumlah variabel Y

$\sum x^2$ = jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum y^2$ = jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum x)^2$ = kuadrat jumlah nilai X

$(\sum y)^2$ = kuadrat jumlah nilai Y.

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya di lapangan. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu test merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. Reliabilitas atau keandalan, adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Pengukuran dari alat ukur yang sama setelah tes berulang akan memberikan hasil yang sama. Penelitian dapat

diandalkan bila memberikan hasil yang konsisten untuk pengukuran yang sama atau tidak bisa diandalkan bila pengukuran yang berulang itu memberikan hasil yang berbeda.

Untuk uji reliabilitas terhadap pernyataan kuisioner dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Keterangan:

- r_{11} = reliabilitas yang dicari
- n = jumlah item pernyataan yang di uji
- $\sum \sigma_t^2$ = jumlah varians skor tiap-tiap item
- σ_x^2 = varians total.

Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai r_{xx} mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika $\geq 0,700$. Jika nilai Alpha $> 0,90$ maka reliabilitas sempurna, jika Alpha antara $0,70-0,90$ maka reliabilitas tinggi, jika Alpha antara $0,50-0,70$ maka reliabilitas moderat, dan jika Alpha $< 0,50$ maka reliabilitas dikatakan rendah. Jika nilai Alpha rendah ada kemungkinan satu atau beberapa item pernyataan tidak reliabel. Apabila dari hasil uji reliabilitas ini diperoleh $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $0,05$ maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total dan dinyatakan valid.

Guna memperkuat hasil yang diperoleh dari data primer juga perlu dilakukan studi literatur atau kepustakaan serta sumber-sumber tertulis lainnya yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Jenis-jenis data

sekunder yang dapat dijadikan acuan antara lain peraturan perundang-undangan, dokumen kepegawaian, buku-buku, jurnal, maupun hasil penelitian terdahulu yang selaras dengan topik penelitian.

Observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai yang menjadi subjek penelitian juga perlu dilakukan untuk mengamati secara langsung kenyataan di lapangan dan memperoleh informasi tambahan secara lengkap dan akurat dari subjek penelitian yang dapat digunakan sebagai pendukung hipotesis penelitian.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan model Regresi Linier Berganda yang bertujuan untuk mengukur signifikansi pengaruh faktor motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, selanjutnya dapat juga dilihat apakah faktor motivasi atau kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT.

Adapun formula dari model Regresi Linier Berganda tersebut adalah sebagai berikut (Nazir, 2011; 463):

$$Y = a + a_1X_1 + a_2X_2 + e$$

Dimana:

- Y** = Kinerja pegawai
- a** = Konstanta (Nilai Y apabila nilai X_1 dan $X_2 = 0$)
- X_1** = Faktor motivasi
- X_2** = Faktor kepemimpinan transformasional
- e** = Standar error.

Metode kualitatif juga digunakan dalam penelitian ini yang bertujuan untuk menjelaskan dan memberikan gambaran kesesuaian data yang diperoleh dalam penelitian ini dengan kenyataan yang sesungguhnya dirasakan oleh beberapa responden. Hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan beberapa penelitian terdahulu dan literatur-literatur lainnya yang relevan untuk memperkuat argumen yang dilontarkan dalam hipotesis penelitian.

Sebelum melakukan uji regresi linier berganda, dilakukan terlebih dahulu uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas terhadap data kuisioner hasil penelitian dari jawaban responden. Penjelasan selengkapnya mengenai ketiga uji tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah kedua variabel terikat dan variabel bebas pada model regresi memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan grafik *probability plot* (P-P Plot). Model regresi memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya, jika tetap disebut dengan homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik apabila tidak ada

heterokedastisitas. Cara mendeteksi gejala heterokedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot di sekitar nilai X dan Y, yaitu:

- a) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas yang dilihat dari nilai Tolerance dan VIF. Apabila nilai Tolerance berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10, maka dapat disimpulkan tidak ada multikolinearitas pada model regresi hasil penelitian.

Untuk memudahkan dalam pengolahan data kuantitatif dalam penelitian ini akan digunakan pengolahan data statistik dengan program komputasi *SPSS for Windows*. Pengujian kebenaran hipotesis dapat dilakukan dengan melakukan uji statistik, yaitu uji t untuk melihat besarnya pengaruh secara parsial dari variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja pegawai dan uji F untuk menguji pengaruh variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.

1. Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh setiap variabel bebas secara parsial seperti yang dikemukakan pada hipotesis penelitian, dengan menggunakan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

$$H_a : b_i \neq 0 \text{ (minimal satu } b_i \neq 0)$$

Dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05, maka:

- a. $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_a diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat yaitu adanya pengaruh diantara dua variabel yang diuji.
- b. $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_a ditolak. Dapat disimpulkan bahwa variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat yang berarti tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

Untuk melihat besarnya sumbangan pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dilakukan pencarian koefisien determinasi parsial (r^2) dari masing-masing variabel bebas. Semakin besar r^2 dari suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominan sumbangan pengaruh variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang mempunyai r^2 paling besar merupakan variabel bebas yang paling dominan memberikan pengaruh terhadap variabel terikat pada taraf signifikansi 0,05. Maka secara parsial masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh yang cukup berarti apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf

signifikansi $< 0,05$, sehingga hipotesis 1 (Pertama) dan 2 (Kedua) dari penelitian ini dapat dibuktikan.

2. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi secara bersama-sama, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

$$H_a : \text{minimal satu variabel bebas} \neq 0 (b_i \neq 0)$$

Dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05, maka:

- a. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_a diterima, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.
- b. $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_a ditolak, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh variasi variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat.

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama dalam menerangkan variabel terikat dapat dilakukan melalui uji koefisien determinasi berganda (r^2). Jika nilai r^2 semakin besar maka dapat dikatakan bahwa semakin besar pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variasi nilai variabel terikat dan demikian pula sebaliknya, jika r^2 semakin kecil maka sumbangan variabel bebas secara bersama-sama terhadap variasi nilai variabel terikat semakin kecil. Besarnya nilai koefisien determinasi berganda (r^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 < r^2 < 1$.

Dengan melihat hasil yang diperoleh dari uji F, apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf signifikansi $< 0,05$, berarti variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, sehingga hipotesis 3 (Ketiga) dari penelitian ini dapat dibuktikan.

F. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas dan reliabilitas untuk mengukur akurasi data dan ketepatan instrumen pengukur melalui butir-butir pernyataan/pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Penggunaan uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui derajat ketepatan instrumen yang digunakan untuk mengukur ketepatan-ketepatan empirik dari variabel penelitian sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan guna mengukur tingkat kehandalan data yang diperoleh melalui instrumen penelitian sebagai proses analisisnya dapat menghasilkan kesimpulan ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan.

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Uji validitas menggunakan butir pernyataan pada kuisisioner penelitian yang dianalisis menggunakan SPSS 20 dengan cara memasukkan data tabel excel ke dalam *menu reliability analysis*. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan adalah jika $\text{Alpha} \geq 0,700$. Data penelitian dari responden yang dilakukan uji validitas menunjukkan nilai Alpha tes data responden secara keseluruhan adalah 0,956 yang dapat dilihat pada tabel 3.3. *reliability statistics* sehingga data responden tersebut valid.

Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas setiap butir pernyataan

Variabel	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y.1	0,565	0,2403	Valid
Y.2	0,483	0,2403	Valid
Y.3	0,402	0,2403	Valid
Y.4	0,383	0,2403	Valid
Y.5	0,551	0,2403	Valid
Y.6	0,705	0,2403	Valid
Y.7	0,461	0,2403	Valid
Y.8	0,570	0,2403	Valid
Y.9	0,607	0,2403	Valid
Y.10	0,461	0,2403	Valid
Y.11	0,521	0,2403	Valid
Y.12	0,522	0,2403	Valid
Y.13	0,592	0,2403	Valid
Y.14	0,601	0,2403	Valid
Y.15	0,464	0,2403	Valid
X ₁ .1	0,617	0,2403	Valid
X ₁ .2	0,544	0,2403	Valid
X ₁ .3	0,536	0,2403	Valid
X ₁ .4	0,669	0,2403	Valid
X ₁ .5	0,615	0,2403	Valid
X ₁ .6	0,579	0,2403	Valid
X ₁ .7	0,574	0,2403	Valid
X ₁ .8	0,372	0,2403	Valid
X ₁ .9	0,357	0,2403	Valid
X ₁ .10	0,405	0,2403	Valid
X ₁ .11	0,597	0,2403	Valid
X ₁ .12	0,577	0,2403	Valid
X ₁ .13	0,585	0,2403	Valid
X ₁ .14	0,414	0,2403	Valid
X ₁ .15	0,608	0,2403	Valid
X ₂ .1	0,601	0,2403	Valid
X ₂ .2	0,654	0,2403	Valid
X ₂ .3	0,747	0,2403	Valid
X ₂ .4	0,725	0,2403	Valid
X ₂ .5	0,648	0,2403	Valid
X ₂ .6	0,623	0,2403	Valid
X ₂ .7	0,702	0,2403	Valid
X ₂ .8	0,679	0,2403	Valid
X ₂ .9	0,698	0,2403	Valid
X ₂ .10	0,515	0,2403	Valid
X ₂ .11	0,708	0,2403	Valid
X ₂ .12	0,585	0,2403	Valid
X ₂ .13	0,543	0,2403	Valid

Sumber: Hasil olahan data primer (2018)

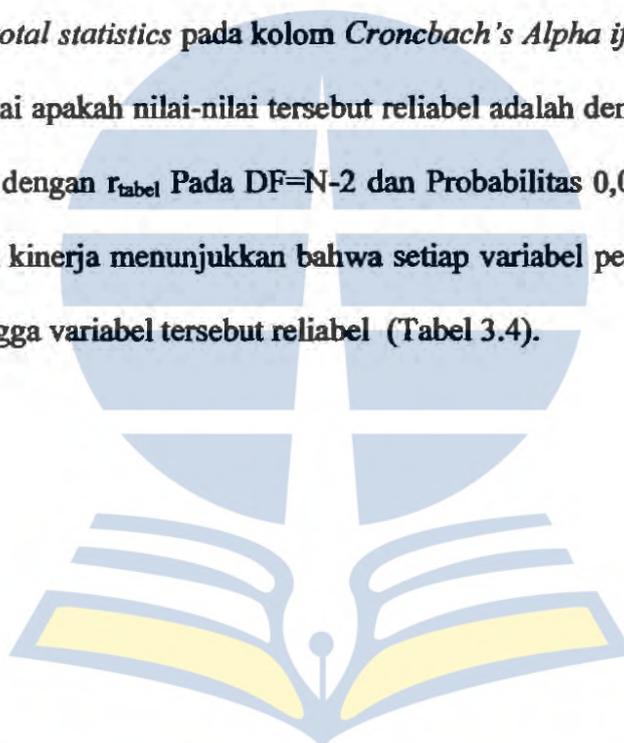
Nilai validitas untuk setiap butir pernyataan dianggap valid apabila

nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Nilai validitas untuk setiap butir pernyataan dapat dilihat

pada tabel *item total statistics* pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Nilai validitas dianggap valid apabila memiliki nilai r_{hitung} lebih dari r_{tabel} . Nilai r_{hitung} pada penghitungan SPSS lebih dari nilai r_{tabel} pada $df=2$ sebesar 0,2403. Hasil uji validitas pada variabel menunjukkan bahwa setiap variabel pertanyaan adalah valid (Tabel 4.4.)

b. Hasil Uji Reliabilitas

Nilai Reliabilitas untuk setiap butir pernyataan ditunjukkan pada tabel *item total statistics* pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted*. Untuk menilai apakah nilai-nilai tersebut reliabel adalah dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} Pada $DF=N-2$ dan Probabilitas 0,05. Hasil uji validitas untuk kinerja menunjukkan bahwa setiap variabel pernyataan $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga variabel tersebut reliabel (Tabel 3.4).



G. Lokasi dan Waktu Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan bulan November s/d Desember 2018 pada instansi Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Nusa Tenggara Timur (BBKSDA NTT) yang merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang ada di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Sebagai institusi yang merupakan UPT pusat, BBKSDA NTT harus menjadi percontohan bagi instansi daerah bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat membangkitkan motivasi dan praktek kepemimpinan yang baik untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja instansi itu sendiri.

Penerapan penilaian prestasi kerja berbasis kinerja yang sudah dilaksanakan pada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan seyogyanya dapat diimplementasikan dengan baik oleh BBKSDA NTT, sehingga dapat menularkan program reformasi birokrasi ini pada instansi-instansi lainnya yang ada di Provinsi Nusa Tenggara Timur.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

1. Profil Organisasi BBKSDA NTT

Lembaga/ instansi pemerintah yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan konservasi sumber daya alam di Provinsi NTT pertama kali berdiri tahun 1975 dengan nama Unit Konservasi Alam sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor: 190/Kpts/75. Lembaga tersebut beberapa kali mengalami perubahan mengikuti struktur organisasi kementerian dan menyesuaikan kebutuhan organisasi yang ada. Perubahan terakhir tahun 2016 berdasarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor: P.8/MenLHK/Setjen/OTL.0/1/2016 yang diubah menjadi Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Nusa Tenggara Timur (BBKSDA NTT).

BBKSDA NTT adalah unit pelaksana teknis (UPT) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem (KSDAE), mempunyai tugas penyelenggaraan konservasi sumber daya alam dan ekosistemnya di kawasan CA (Cagar Alam), SM (Suaka Margasatwa), TWA (Taman Wisata Alam) dan TB (Taman Buru) serta koordinasi teknis pengelolaan Tahura (Taman Hutan Raya) dan KEE (Kawasan Ekosistem Esensial) berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping itu BBKSDA NTT juga berfungsi untuk melakukan kegiatan konservasi di luar kawasan konservasi seperti pengawasan peredaran dan

pemanfaatan jenis tumbuhan dan satwa liar yang tidak dilindungi, serta pengawasan terhadap lembaga konservasi maupun penangkaran tumbuhan dan satwa liar yang dikelola oleh lembaga, pihak swasta dan masyarakat. Fungsi unit pelaksana teknis konservasi sumber daya alam meliputi 15 kegiatan, yaitu:

- a. inventarisasi potensi, penataan kawasan dan penyusunan rencana pengelolaan cagar alam, suaka margasatwa, taman wisata alam dan taman buru;
- b. pelaksanaan perlindungan dan pengamanan cagar alam, suaka margasatwa, taman wisata alam, taman buru;
- c. pengendalian dampak kerusakan sumber daya alam hayati;
- d. pengendalian kebakaran hutan di cagar alam, suaka margasatwa, taman wisata alam dan taman buru;
- e. pengelolaan jenis tumbuhan dan satwa liar beserta habitatnya serta sumber daya genetik dan pengetahuan tradisional;
- f. pengembangan dan pemanfaatan jasa lingkungan;
- g. evaluasi kesesuaian fungsi, pemulihan ekosistem dan penutupan kawasan;
- h. penyiapan pembentukan dan operasionalisasi Kesatuan Pengelolaan Hutan Konservasi (KPHK);
- i. penyediaan data dan informasi, promosi dan pemasaran konservasi sumber daya alam dan ekosistemnya;
- j. pengembangan kerjasama dan kemitraan bidang konservasi sumber daya alam dan ekosistemnya;
- k. pengawasan dan pengendalian peredaran tumbuhan dan satwa liar;
- l. koordinasi teknis penetapan koridor hidupan liar;
- m. koordinasi teknis pengelolaan taman hutan raya dan kawasan ekosistem esensial;
- n. pengembangan bina cinta alam serta penyuluhan konservasi sumberdaya alam dan ekosistemnya;

- o. pemberdayaan masyarakat di dalam dan sekitar kawasan konservasi;
- p. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga serta kehumasan.

BBKSDA NTT memiliki 28 kawasan konservasi dengan luas total 233.659,69 Ha (Tabel 4.1). Kawasan ini tersebar di beberapa kabupaten di wilayah Provinsi NTT.

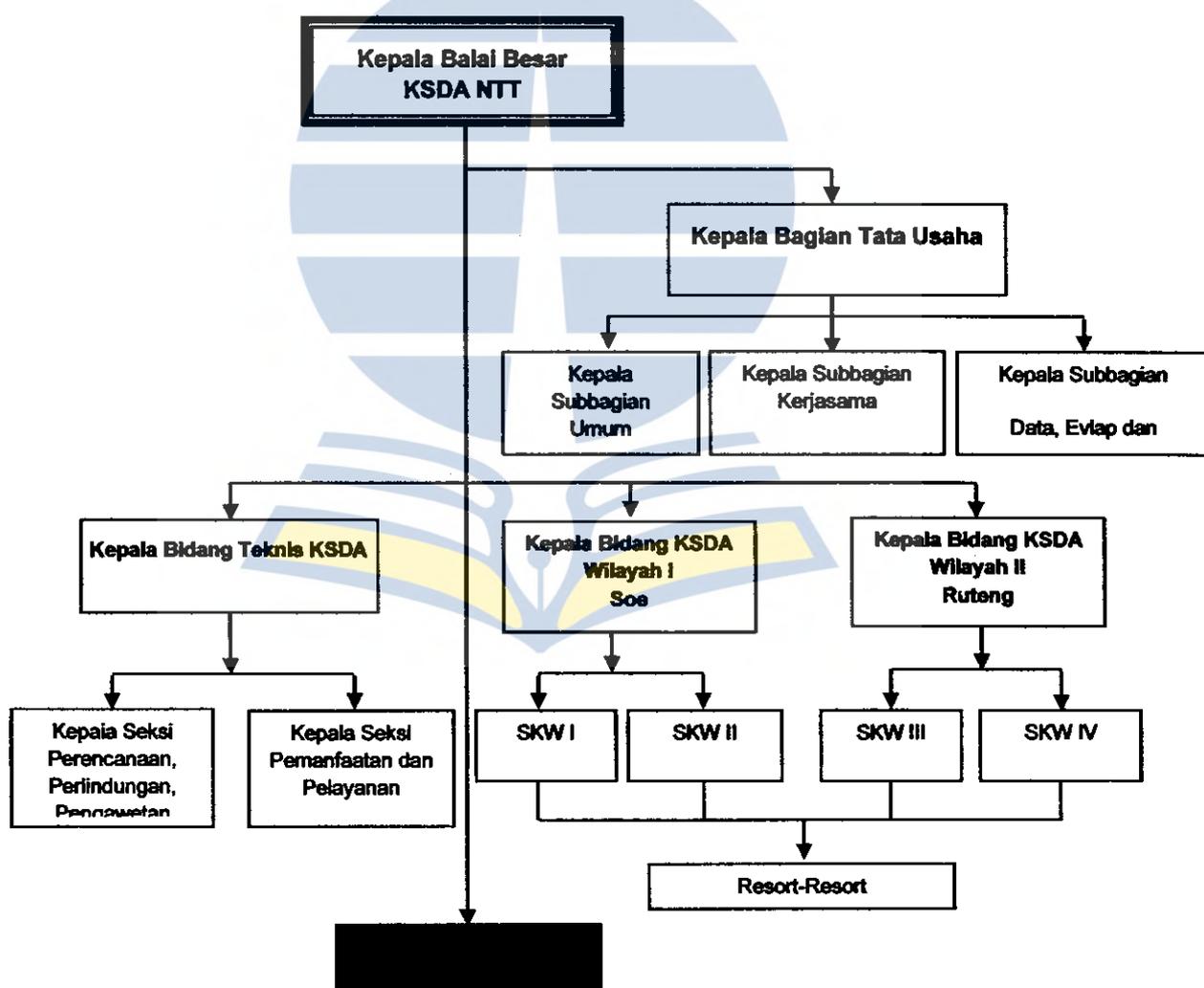
Tabel 4.1. Daftar Kawasan Hutan Konservasi pada BBKSDA NTT.

No	Fungsi Kawasan	Luas (ha)	Lokasi
1.	Cagar Alam (CA) :		
	a. CA Wae Wuul	1.484,84	Kab. Manggarai Barat
	b. CA Watu Ata	4.898,80	Kab. Ngada
	c. CA Wolo Tadhó	4.016,80	Kab. Ngada
	d. CA Riung	416,2	Kab. Ngada
	e. CA Kimang Boleng	825,31	Kab. Ende
	f. CA Ndeta Kelikima	979,76	Kab. Ende
	g. CA Mutis Timau	12.315,61	Kab. TTS
	h. CA Hutan Bakau Maubesi	3.246	Kab. Malaka
2.	Suaka Margasatwa (SM):		
	a. SM Egon Ilimedo	1.694,23	Kab. Sikka
	b. SM Harlu	2.262	Kab. Rote Ndao
	c. SM Perhatu	452,84	Kab. Kupang
	d. SM Danau Tuakdale	948,15	Kab. Kupang
	e. SM Kateri	4.699,32	Kab. Malaka
	f. SM Ale Aesio	5.601,10	Kab. TTS
3.	Taman Wisata Alam (TWA):		
	a. TWA Ruteng	32.245,60	Kab. Manggarai
	b. TWAL Tujuh Belas Pulau	7.303,16	Kab. Ngada
	c. TWAL Gugus Pulau Tefuk Maumere	71.956,74	Kab. Sikka
	d. TWA Tuti Adagae	5.537,88	Kab. Alor
	e. TWA Pulau Rusa	1.384,65	Kab. Alor
	f. TWA Pulau Batang	359,45	Kab. Alor
	g. TWA Pulau Lapang	239,25	Kab. Alor
	h. TWAL Teluk Kupang	63.881,79	Kota Kupang
	i. TWA Baumata	36,21	Kab. Kupang
	j. TWA Camplong	696,6	Kab. Kupang
	k. TWA Menipo	2.449,50	Kab. Kupang
l. TWA Bipolo	308,6	Kab. Kupang	
4.	Taman Buru (TB):		
	a. TB Bena	2000,64	Kab. TTS
	b. TB Pulau Ndana	1.418,66	Kab. Rote Ndao

Sumber: Balai Besar KSDA NTT (2017).

Bagan organisasi BBKSDA NTT seperti pada Gambar 4.2, merupakan organisasi UPT Ditjen KSDAE tipe B yang terdiri dari 2 (dua)

Bidang KSDA Wilayah (BKW) dengan 4 (empat) Seksi Konservasi Wilayah (SKW). Dalam rangka meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, BBKSDA NTT membentuk desain organisasi di tingkat tapak berupa: 1 (satu) Unit Satuan Tugas dan 24 (dua puluh empat) Resort Konservasi Wilayah (RKW) yang tersebar di 4 SKW yang merupakan jabatan non struktural melalui SK Kepala Balai Nomor: SK.141/K.5/TU/PEG/9/2016 tentang Penataan dan Penugasan ASN lingkup BBKSDA NTT.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi BBKSDA NTT

Sumber: BBKSDA NTT (2016).

Pegawai lingkup kantor BBKSDA NTT di Kupang sampai dengan 31 Desember 2018 berjumlah 52 orang. Sebaran pegawai di kantor BBKSDA NTT adalah sebagai berikut : 1 (satu) orang Kepala Balai, 30 orang pada Bagian Tata Usaha dan 21 orang pada Bidang Teknis KSDA. Data selengkapnya dapat dilihat seperti pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Sebaran pegawai kantor BBKSDA NTT di Kupang

No.	Bagian/Bidang	Jumlah	Keterangan
I	Kepala Balai Besar	1	Kantor BBKSDA NTT dipimpin oleh seorang kepala Balai Besar yang membawahi Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepala Bidang Teknis
II	Kepala Bagian Tata Usaha	1	
a.	Sub Bagian Umum	18	
b.	Sub Bagian Program dan Kerjasama	4	
c.	Data, Evaluasi, Program dan Pelaporan	7	
III	Kepala Bidang Teknis	1	
a.	Pemanfaatan dan Pelayanan	5	
b.	Perencanaan, Perlindungan dan Pengawetan	15	

Sumber: Data Kepegawaian BBKSDA NTT setelah diolah (2018)

2. Sistem Pelayanan

Berdasarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor : P.8/Menlhk/Setjen/OTL.0/1/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Konservasi Sumber Daya Alam, Seksi Pemanfaatan dan Pelayanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 huruf b, mempunyai tugas pengumpulan dan penyiapan bahan pelaksanaan pengembangan dan pemanfaatan jasa lingkungan, pengembangan dan pemanfaatan jenis tumbuhan dan satwa liar, pelayanan promosi dan pemasaran, administrasi perizinan di bidang konservasi sumber daya alam dan ekosistemnya serta pelaksanaan koordinasi teknis pemberdayaan

masyarakat di dalam dan sekitar kawasan. Administrasi perizinan di bidang KSDAE yang merupakan kewenangan UPT BBKSDA dalam memberikan pelayanan, antara lain adalah:

- a. Izin edar Tumbuhan dan Satwa Liar (TSL);
- b. Izin angkut TSL;
- c. Surat Izin Masuk Kawasan Konservasi (SIMAKSI);
- d. Izin Pemanfaatan Pariwisata Alam (IPPA); dan
- e. Izin Pemanfaatan Jasa Lingkungan Kawasan Konservasi.

B. Hasil

1. Karakteristik Responden

Jumlah pegawai kantor BBKSDA NTT yang ada di Kupang adalah sebanyak 52 orang dan dari jumlah tersebut sebanyak 48 orang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Sebanyak 4 (empat) orang tidak memungkinkan diambil sebagai responden karena 2 (dua) orang sedang menjalankan tugas belajar di luar Provinsi NTT, 1 (satu) orang Kepala Balai Besar dan 1 (satu) orang lagi adalah peneliti sendiri yang sedang melakukan penelitian ini.

Sebagian besar responden adalah laki-laki yaitu sebesar 68,75% dan perempuan (31,25%). Pendidikan responden terbanyak adalah tingkat pendidikan SMA/ sederajat (43,75%) dan S.1 (37,5%). Sementara tingkat golongan pegawai paling banyak berada pada jenjang golongan III (87,5%), dan pada umumnya pegawai memiliki pengalaman kerja lebih

dari 10 tahun (91,67%). Data karakteristik responden selengkapnya dapat dilihat seperti pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin:		
- Laki-laki	33	68,75
- Perempuan	15	31,25
Jumlah	48	100,00
Pendidikan:		
- SMA/Sederajat	21	43,75
- Diploma	1	2,08
- S1	18	37,50
- S2/S3	8	16,67
Jumlah	48	100,00
Golongan:		
- Ic, Id	-	0,00
- IIa, IIb, IIc, IId	5	10,42
- IIIa, IIIb, IIIc, IIId	41	87,50
- IVa, IVb	2	2,08
Jumlah	48	100,00
Masa Kerja:		
- 0-5	-	0
- 6-10	4	8,33
- > 10	44	91,67
Jumlah	48	100,00

Sumber: Hasil olahan data primer (2018)

Karakteristik responden ini mempengaruhi kinerja pegawai BBKSDA NTT karena pegawai dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat dan berpengalaman lebih dari 10 tahun umumnya adalah pegawai non struktural yang memiliki jenjang kepangkatan akhir III/b dan tidak bisa lagi naik ke jenjang lebih tinggi. Kurang maksimalnya kinerja pegawai untuk dapat ditingkatkan menjadi “sangat baik” karena pegawai

dengan jenjang kepangkatan yang sudah maksimal kurang memiliki motivasi untuk bekerja lebih keras meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Demikian pula dengan pegawai yang berpendidikan S1 yang telah memiliki golongan pangkat maksimal III/d untuk non struktural akan memiliki motivasi dan kinerja yang kurang optimal karena tidak bisa naik ke jenjang kepangkatan yang lebih tinggi.

2. Analisis Deskripsi

Metode analisis deskriptif ditujukan untuk menjabarkan atau mendeskripsikan sebuah situasi atau serangkaian proses. Model deskriptif hanya menjelaskan apa yang terjadi dan tidak terjadi, baik atau buruk, berdampak positif atau negatif. Tujuan analisis deskriptif adalah untuk menjawab masalah penelitian, yaitu bagaimana pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT.

a. Capaian Indikator Variabel Kinerja (Y)

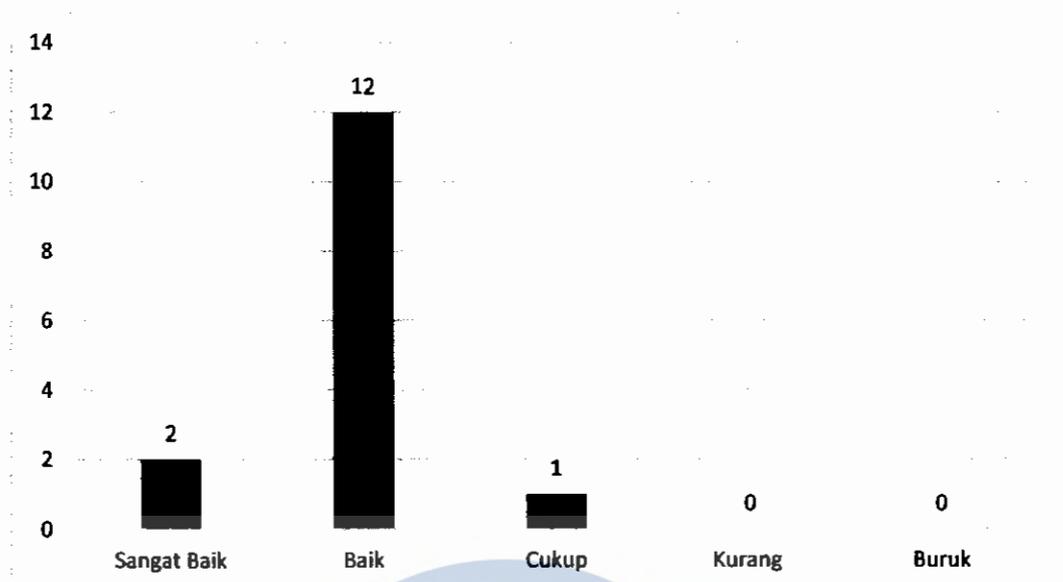
Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diukur menggunakan 5 indikator, yaitu: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama. Analisis capaian indikator menggunakan tabel yang menunjukkan jumlah jawaban responden ($\sum JR$), Skor Ideal (SI) dan Capaian Indikator (CI).

Pemberian katagori berdasarkan range nilai dalam penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara yang mengacu pada PP 46 Tahun 2011 sebagai berikut:

- 91 – 100 : Sangat Baik
- 76 – 90 : Baik
- 61 – 75 : Cukup
- 51 – 60 : Kurang
- < 50 : Buruk

Capaian Indikator (CI) untuk variabel kinerja secara keseluruhan menunjukkan hasil “Baik” (Lampiran 2). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai BBKSDA NTT secara umum baik dan masih perlu untuk ditingkatkan lagi menjadi “Sangat Baik”.

Sebagian besar variabel kinerja memiliki katagori baik, dua variabel katagori sangat baik dan satu variabel katagori cukup (Gambar 4.2). Variabel CI kinerja yang memiliki katagori sangat baik adalah pada variabel Y.2 dengan pernyataan “Saya tidak memungut uang lebih dari pajak yang seharusnya dipungut pada masyarakat yang membutuhkan pelayanan kantor”. Pernyataan lain dengan katagori sangat baik adalah Y.3 dengan pernyataan “Saya menyukai pekerjaan saya dan bersikap ramah kepada orang lain yang membutuhkan pekerjaan saya”. Kedua pernyataan tersebut berada pada dimensi “Orientasi Pelayanan”. Kedua pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pegawai BBKSDA NTT sudah baik dan jujur dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat.



Gambar 4.2. Jumlah katagori capaian indikator kinerja pegawai BBKSDA NTT

Variabel yang perlu ditingkatkan adalah yang masih berkategori baik, seperti orientasi pelayanan pada variabel Y.1 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan dengan hasil yang terbaik sehingga orang yang membutuhkan pelayanan saya tidak lama menunggu”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BBKSDA NTT perlu mendapatkan motivasi lebih baik untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanannya.

Variabel CI yang dikategorikan cukup adalah pada variabel Y.7 pada dimensi komitmen dengan pernyataan “Kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain”. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melakukan pekerjaan sehari-hari pegawai BBKSDA NTT kurang memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya dan sudah merasa puas dengan hasil pekerjaan. Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa pegawai BBKSDA NTT kurang memiliki kemauan untuk bekerja lebih dari karyawan lainnya,

bekerja normatif dan tidak ada keinginan untuk berprestasi. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurang adanya pemberian *reward* pada pegawai yang berprestasi dan menganggap bahwa bekerja lebih keras tidak memiliki dampak pada karir dan promosi jabatan. Pegawai lebih bekerja normatif dan yang terpenting tidak mendapatkan vonis hukuman disiplin, serta tetap menjaga hubungan yang baik dengan pimpinannya.

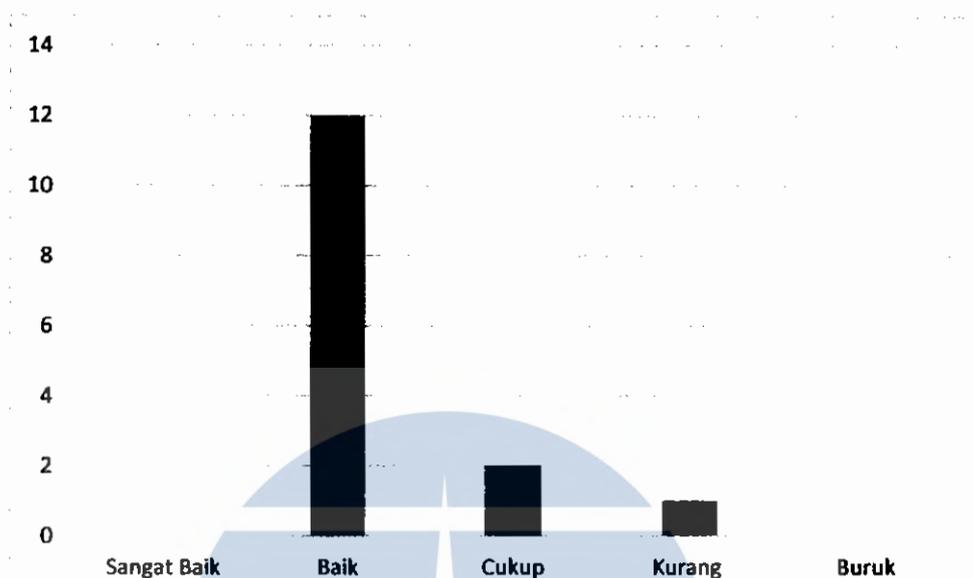
Kenaikan gaji pegawai saat ini masih berdasarkan kepangkatan dan setiap pegawai diberikan kenaikan gaji berkala setiap dua tahun sekali. Bekerja lebih keras tidak menambah penghasilan terutama bagi pegawai non struktural yang mengalami kenaikan pangkat secara otomatis selama 4 (empat) tahun sekali.

b. Capaian Indikator Variabel Motivasi (X_1)

Capaian Indikator (CI) untuk motivasi secara keseluruhan menunjukkan hasil katagori “Baik” (Lampiran 2 lanjutan 1). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai BBKSDA NTT secara umum baik dan masih perlu ditingkatkan lagi menjadi “Sangat Baik”.

Sebagian besar variabel motivasi memiliki katagori baik, dua variabel katagori cukup dan satu variabel katagori kurang (Gambar 4.3). Variabel CI yang dikatagorikan cukup adalah pada variabel $X_{1.8}$ “Perubahan yang ada sekarang dapat memacu semangat untuk memperoleh promosi jabatan” dan $X_{1.10}$. “Saya selalu mengikuti perkembangan Iptek agar kemampuan dan pekerjaan saya di kantor ini lebih baik dari yang lain”. Variabel dengan katagori kurang adalah $X_{1.9}$ “Saya berusaha untuk dapat bekerja dengan baik agar dipromosikan

dalam jabatan tertentu”. Ketiga variabel tersebut termasuk dalam dimensi motivasi kekuasaan.



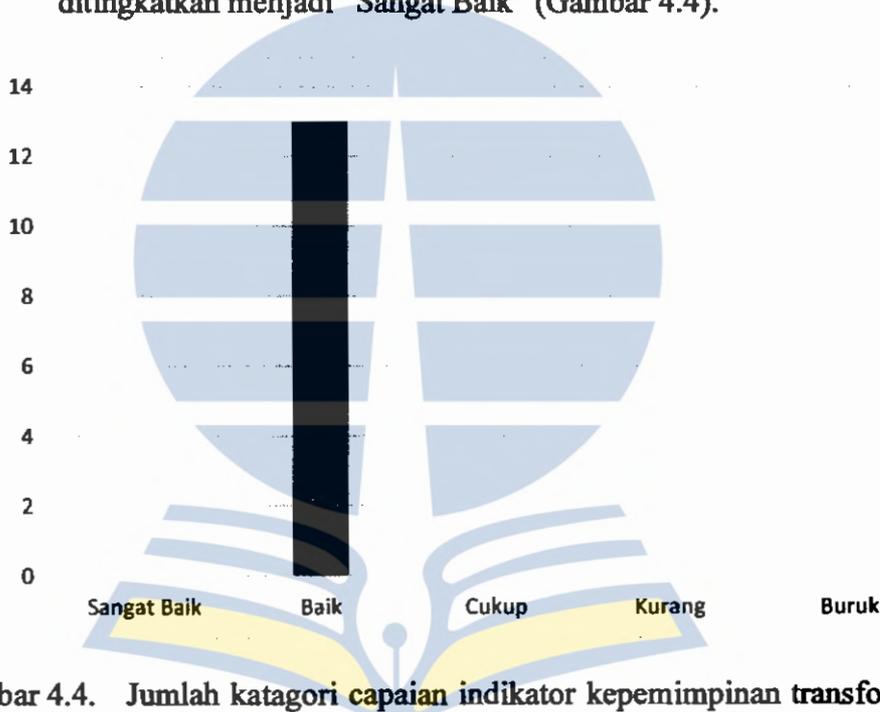
Gambar 4.3. Jumlah katagori capaian indikator motivasi pegawai BBKSDA NTT

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai BBKSDA NTT kurang memiliki semangat meningkatkan kualitas pekerjaannya agar dipromosikan dalam jabatan tertentu. Promosi selama ini dianggap bukan karena kompetensi tetapi berdasarkan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) yang lebih berorientasi pada pangkat, golongan serta lama kerja.

Beberapa pegawai menyatakan bahwa mereka cukup puas dengan kondisi saat ini dan tidak berusaha untuk menjadi lebih baik untuk dipromosikan dalam jabatan karena sudah berada dalam pangkat yang maksimal, misalnya golongan pangkat III/b untuk non struktural berpendidikan SLTA. Alasan lainnya adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) BBKSDA NTT adalah UPT pusat, sehingga promosi dalam jabatan tertentu dapat mengakibatkan pegawai akan mengalami mutasi keluar dari Provinsi NTT yang artinya jauh dari keluarga.

c. **Capaian Indikator Variabel Kepemimpinan Transformatifional (X_2)**

Capaian Indikator (CI) untuk kepemimpinan transformasional secara keseluruhan menunjukkan hasil “Baik” (Lampiran 2 lanjutan 2). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di kantor BBKSDA NTT secara umum baik dan masih perlu untuk ditingkatkan lagi menjadi “Sangat Baik”. Setiap variabel X_2 sebanyak 13 pernyataan, mulai dari $X_{2.1}$ sampai dengan $X_{2.13}$ masuk katagori “Baik” sehingga masih perlu ditingkatkan menjadi “Sangat Baik” (Gambar 4.4).



Gambar 4.4. Jumlah katagori capaian indikator kepemimpinan transformasional pada kantor BBKSDA NTT

Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai BBKSDA NTT menjadi sangat baik, maka salah satu faktor yang perlu ditingkatkan adalah faktor variabel kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional di BBKSDA NTT perlu ditingkatkan pada berbagai dimensi, yaitu pengaruh, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan konsiderasi personal.

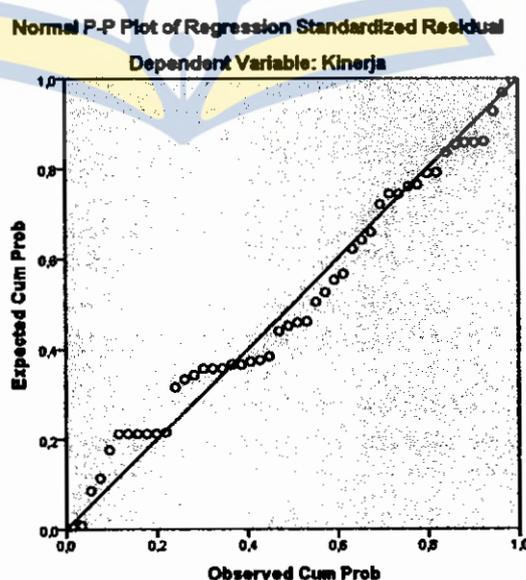
3. Pengujian Hipotesis

a. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, perlu untuk dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi: normalitas, multikolinearitas dan heterokedastisitas. Hasil ketiga uji tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah kedua variabel terikat dan variabel bebas pada model regresi memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan grafik *probability plot* (P-P Plot), model regresi memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal. Hasil grafik P-P Plot pada penelitian ini seperti ditunjukkan pada gambar 4.5. di bawah ini:



Gambar 4.5. Hasil Uji Normalitas dengan *Probability Plot*

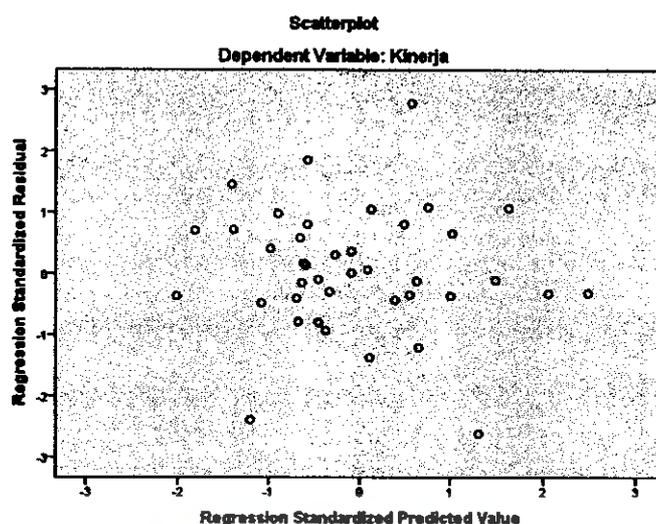
Grafik P-P Plot tersebut menunjukkan bahwa data (titik-titik) menyebar dan mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini normal.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya, jika tetap disebut dengan homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik apabila tidak ada heterokedastisitas. Deteksi gejala heterokedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot di sekitar nilai X dan Y, yaitu:

- a) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil pengujian heterokedastisitas pada penelitian ini seperti pada Gambar 4.6. Pada gambar tersebut nampak bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa pada data penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar 4.6 Hasil Uji Heterokedastisitas

3. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas pada model regresi yang dilihat dari nilai Tolerance dan VIF (Tabel 4.4). Pada tabel tersebut terlihat bahwa nilai *Tolerance* = 0,750 dan nilai VIF 1,334 untuk kedua variabel motivasi dan kepemimpinan. Nilai *Tolerance* tersebut berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan tidak ada multikolinearitas pada model regresi hasil penelitian.

Tabel 4.4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Motivasi	,750	1,334
Kepemimpinan	,750	1,334

b. Uji Regresi Linier berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda yang bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai besarnya pengaruh variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Hasil analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda ditunjukkan pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5. Hasil uji regresi linier berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,780	5,113		1,522	,135
1 Motivasi	,658	,092	,633	7,139	,000
Kepemimpinan	,375	,097	,343	3,866	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Pada tabel coefficients tersebut menginterpretasikan bahwa nilai dalam kolom B baris pertama menunjukkan konstanta (a) dan baris berikutnya menunjukkan koefisien regresi variabel independen (b). Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel di atas diketahui bahwa persamaan regresi linier berganda motivasi (X_1) dan kepemimpinan transformasional (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) sebagai berikut:

$$Y = 7,780 + 0,658 X_1 + 0,375 X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja pegawai BBKSDA NTT

X_1 : Motivasi

X_2 : Kepemimpinan transformasional.

Dari hasil regresi linier berganda tersebut maka dapat dianalisis sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 7,780, artinya jika variabel motivasi dan kepemimpinan dianggap konstan (0) atau tidak ada perubahan, maka variabel kinerja pegawai sebesar 7,780.
- 2) Koefisien regresi motivasi sebesar 0,658, artinya jika variabel motivasi dan kepemimpinan dianggap konstan (0) atau tidak ada perubahan, maka setiap peningkatan motivasi sebesar 1 satuan akan memberikan pengaruh peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,658.
- 3) Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,375, artinya jika variabel motivasi dan kepemimpinan dianggap konstan (0) atau tidak ada perubahan, maka setiap peningkatan variabel kepemimpinan sebesar 1 satuan akan memberikan pengaruh peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,375.

Persamaan regresi linier berganda tersebut menunjukkan bahwa yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah variabel motivasi dengan koefisien regresi sebesar 0,658 dan selanjutnya adalah kepemimpinan transformasional dengan koefisien regresi sebesar 0,375. Yang kedua, menunjukkan bahwa faktor motivasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Artinya adalah semakin baik motivasi dan kepemimpinan transformasional, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT, ditunjukkan dengan besarnya nilai koefisien determinan (R^2) seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Hasil Uji Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,735	,723	2,84620

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa nilai R^2 adalah sebesar 0,735, hal ini berarti bahwa sebesar 73,5% dari kinerja pegawai BBKSDA NTT dipengaruhi oleh motivasi dan kepemimpinan transformasional. Sebesar 26,5% kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Menurut Keith Davis *dalam* Mangkunegara (2005: 13) kinerja pegawai dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu: kemampuan dan motivasi. Selanjutnya Henry Simamora *dalam* Mangkunegara (2005:14) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : 1) Faktor Individual meliputi; kemampuan, minat dan demografi; 2) Faktor Psikologis meliputi: persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi; serta 3) Faktor Organisasional meliputi: sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Sudarmanto (2009: 30) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu diantaranya adalah kompetensi, budaya organisasi dan iklim penghargaan. Partner lawyer *dalam* Moehersono

(2012: 96) berpendapat bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, persepsi terhadap tugas, dan persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja. Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

- Faktor individu : Kemampuan dan Minat
- Faktor organisasi : Kepemimpinan dan iklim organisasi.
- Faktor Psikologis: Motivasi dan Kepuasan kerja.

Sehingga faktor-faktor lain yang belum diteliti dalam penelitian ini adalah yang berhubungan dengan kemampuan, minat, iklim organisasi dan kepuasan kerja.

c. Uji Signifikansi

1. Uji Signifikansi secara parsial (Uji t)

Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh motivasi dan kepemimpinan secara parsial dapat diketahui melalui tabel 4.5.

a) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa t_{hitung} motivasi sebesar 7,139 dengan signifikansi sebesar 0,000. Pada pengujian dua arah taraf signifikansi 0,05 (α) jumlah $df (n-2) = 46$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,010. Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $(0,000) < (0,05)$ maka hipotesis 1 (Pertama) diterima yang artinya bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai regresi positif artinya semakin baik motivasi maka

akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai dan sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan pendapat David McClelland (1988), yaitu bahwa pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dalam bekerja akan memberikan nilai positif bagi diri individu dan organisasi berupa kinerja yang tinggi dengan cara bekerja secara optimal. Hal yang sama juga dikatakan oleh Uno (2012) bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja yang telah dilakukan antara lain oleh: Musnawir (2011), Tamher (2013) dan Rais (2013) juga memberikan kesimpulan yang sama, bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

b) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa t_{hitung} kepemimpinan sebesar 3,866 dengan signifikansi sebesar 0,000. Pada pengujian dua arah taraf signifikansi 0,05 (α) jumlah $df (n-2) = 46$, diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2,010. Oleh karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $(0,000) < (0,05)$, maka hipotesis 2 (Kedua) diterima yang artinya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai regresi positif artinya semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai dan sebaliknya.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bass dan Riggio (2006) bahwa kepemimpinan transformasional membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan atau dengan kata lain dapat meningkatkan kinerja. Beberapa penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang telah dilakukan antara lain oleh: Junaidi (2010), Yohi Tania (2017), Adinata (2015) dan Widawati et al., (2017) juga memberikan kesimpulan yang sama, bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

2. Uji signifikansi secara simultan (Uji F)

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menggunakan uji F yang hasilnya seperti Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Hasil Uji F Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1010,712	2	505,356	62,383	,000 ^b
	Residual	364,538	45	8,101		
	Total	1375,250	47			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 62,383 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Pada taraf signifikansi (α) 0,05 jumlah sampel (n) 48, maka:

- df_{ke-1} atau $df_1 = k - 1 = 3$ (tabel F (0,05) kolom ke 3)

- df_{ke-2} atau $df_2 = n - k = 48 - 3 = 45$ (tabel F (0,05) baris ke 45)
- Pada tabel diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 2,81.

sehingga diperoleh nilai F_{hitung} (62,383) > F_{tabel} (2,81) pada taraf signifikansi (0,000) < (0,05), maka hipotesis 3 (Ketiga) diterima yang berarti terdapat pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Beberapa penelitian juga memberikan kesimpulan yang sama, bahwa motivasi dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Junaidi (2010), Yohi Tania (2017), Adinata (2015) dan Widawati et al., (2017).

C. Pembahasan

Dari hasil penelitian diketahui bahwa motivasi dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang diberikan oleh kedua variabel bebas tersebut bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik motivasi dan kepemimpinan transformasional maka mengakibatkan semakin baik kinerja pegawai BBKSDA NTT. Hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Dalam penelitian ini, hasil uji t pada Hipotesis 1 (Pertama), telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT, hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai

$t_{hitung} (7,139) > t_{tabel} (2,010)$ dengan nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Selain itu hasil deskripsi persepsi responden terhadap pernyataan variabel motivasi menunjukkan nilai total Capaian Indikator (CI) sebesar 82% atau katagori baik.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa motivasi yang selama ini diberikan kepada pegawai BBKSDA NTT telah memberikan pengaruh positif dan merupakan bentuk dorongan untuk menunjukkan kinerjanya dengan baik. Tanpa adanya motivasi maka akan menyebabkan pegawai bekerja kurang optimal sehingga motivasi membuat pegawai bekerja lebih baik. Motivasi merupakan kesediaan pegawai untuk mengeluarkan tingkat upaya yang lebih tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai kantor BBKSDA NTT.

Walaupun secara keseluruhan Capaian Indikator (CI) untuk variabel motivasi pegawai BBKSDA NTT adalah baik namun ada 3 (tiga) variabel yang memiliki nilai cukup dan kurang. Variabel CI yang dikatagorikan cukup adalah pada variabel $X_{1.8}$ "Perubahan yang ada sekarang dapat memacu semangat untuk memperoleh promosi jabatan" dan $X_{1.10}$ "Saya selalu mengikuti perkembangan Iptek agar kemampuan dan pekerjaan saya di kantor ini lebih baik dari yang lain". Variabel dengan katagori kurang adalah $X_{1.9}$ "Saya berusaha untuk dapat bekerja dengan baik agar

dipromosikan dalam jabatan tertentu”. Ketiga variabel tersebut termasuk dalam katagori motivasi kekuasaan.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai BBKSDA NTT kurang memiliki semangat untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya agar dipromosikan pada jabatan tertentu dalam pekerjaan. Dari hasil wawancara tidak terstruktur diketahui bahwa promosi untuk mendapatkan jabatan selama ini dipandang bukan karena kompetensi tetapi dilihat dari Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) sebagai dasar peningkatan karir pegawai yang lebih berorientasi pada pangkat, golongan serta masa kerja.

BBKSDA NTT sebenarnya sudah melakukan upaya *disruption* untuk meningkatkan motivasi pegawai. *Disruption* bertujuan untuk mengubah cara yang lama menjadi cara yang baru yang lebih baik melalui inovasi yang membantu menciptakan metode dan layanan baru, yang pada akhirnya menggantikan teknologi terdahulu tersebut (Kasali: 2018). Inovasi disruptif mengembangkan suatu produk atau layanan dengan cara-cara baru di BBKSDA NTT dilakukan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi. Penggunaan *finger print* berfungsi untuk menggantikan sistem pencatatan kehadiran secara manual yang bertujuan untuk meningkatkan disiplin kehadiran pegawai.

Penggunaan teknologi lainnya untuk meningkatkan produktivitas pegawai BBKSDA NTT dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi, seperti penggunaan Wifi (*Wireless Fidelity*) atau jaringan internet nirkabel dan *WhatsApp Group* (WAG). WAG sangat berguna untuk meningkatkan arus informasi berupa perintah pimpinan maupun

laporan bawahan. Bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dengan adanya perhatian atasan melalui upaya pemantauan dan bimbingan pimpinan melalui WAG tersebut.

Penggunaan teknologi ini juga mendukung pelaksanaan pekerjaan petugas lapangan agar lebih produktif, seperti penerapan manajemen berbasis resort atau *Resort Base Management* (RBM) yang didukung dengan sistem pemetaan yang memadai dengan program Geographic Information System (GIS) dan pemetaan menggunakan drone. Bentuk pemanfaatan teknologi lainnya di BBKSDA NTT yang merupakan upaya *disruption* adalah sistem pelayanan perizinan online dan tata persuratan online.

Beberapa upaya *disruption* yang telah dilakukan ini ternyata belum mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Pegawai tidak termotivasi untuk berprestasi lebih walaupun dalam melakukan pekerjaannya terus mengikuti perkembangan teknologi. Kreativitas tidak muncul dan penyelesaian pekerjaan hanya sebatas penyelesaian tugas (normatif) dan bukan untuk berprestasi. Belum adanya peningkatan kinerja tersebut disebabkan tidak adanya motivasi berprestasi dari pegawai BBKSDA NTT.

Rendahnya tingkat kesejahteraan pegawai juga merupakan penyebab menurunnya motivasi pegawai, sebagian besar pegawai memakai gajinya untuk kredit perumahan, kendaraan dan kebutuhan lainnya sehingga jumlah gaji riil yang diterima tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup setiap bulannya. Sebagian besar pegawai yaitu sebanyak 32 dari 59 orang

menerima gaji riil kurang dari 50%, bahkan lebih dari 20% pegawai menerima gaji kurang dari 40%. Hanya ada 7 orang (11,87%) pegawai yang tidak memiliki potongan kredit (Tabel 1.3). Besarnya kredit pegawai mempengaruhi motivasi untuk bekerja. Besarnya kredit tersebut karena adanya beberapa sumber pendanaan kredit yang mudah diakses oleh para pegawai, yaitu: Bank BRI, Bank Mandiri, Koperasi BBKSDA NTT dan Kredit Perumahan (KPR).

Penelitian Adetola dan Adetoro (2014) menemukan bahwa pendapatan berupa insentif dan remunerasi selain dari gaji yang kurang mencukupi pada karyawan Taman Nasional *Cross River*, Nigeria menjadi salah satu sebab kurangnya motivasi berprestasi sehingga secara tidak langsung menjadi ancaman terhadap konservasi keanekaragaman hayati di wilayah taman nasional tersebut. Pegawai pada taman nasional tersebut sebagian besar memiliki pendidikan tinggi (61,36%) dan hanya sejumlah 4,55% yang memiliki pendidikan dasar, rata-rata berpengalaman kerja lebih dari 10 tahun serta memiliki pengetahuan yang luas tentang Taman Nasional *Cross River*, namun tetap saja kurang memotivasi karyawan untuk sepenuh hati mengelola kawasan konservasi. Hal yang sama ditemukan dalam penelitian ini bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun dan berpendidikan tinggi namun tetap saja kurang memiliki motivasi untuk berprestasi.

Pimpinan BBKSDA NTT sebenarnya secara implisit sudah memberikan penghargaan pada pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dalam bekerja. Bentuk penghargaan tersebut antara lain adalah

pemberian surat penugasan perjalanan dinas yang secara tidak langsung memberikan tambahan insentif penghasilan. Pegawai yang paling baik dan kompeten dalam bekerja akan mendapatkan perjalanan dinas yang lebih banyak serta penugasan lainnya yang bersifat keproyekan. Penugasan yang bersifat keproyekan tersebut selain memberikan insentif penghasilan juga memberikan kredit poin untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional bagi pegawai yang memiliki jabatan fungsional tertentu.

Dari hasil temuan dalam penelitian ini maka BBKSDA NTT sepatutnya dapat memberikan insentif penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dalam bentuk piagam penghargaan sebagai pegawai berprestasi dalam bidang pekerjaan tertentu. Penghargaan juga bisa dalam bentuk promosi dalam jabatan tertentu yang tidak hanya didasarkan pada Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) sehingga dapat menjadi motivasi bagi pegawai lainnya untuk berprestasi dan meningkatkan kinerja kantor BBKSDA NTT.

Untuk meningkatkan motivasi berprestasi pegawai sebenarnya sudah diupayakan oleh BBKSDA NTT dengan meningkatkan kompetensi pegawai melalui bimbingan teknis dan pelatihan, seperti pelatihan penggunaan drone untuk pemetaan. Pegawai diberikan pelatihan dalam penggunaan drone ini dengan mendatangkan tenaga ahli dari Universitas Papua (Unipa) yang juga merupakan tenaga ahli dari Badan Informasi Geospasial (BIG) yaitu Bapak Zulfikar Mardiyadi S.Hut, M.Si. Pelatihan penggunaan drone untuk pemetaan ini dilaksanakan selama 5 (lima) hari dengan metode pembelajaran di kelas dan praktek lapangan. Pegawai yang

mengikuti pelatihan ini sebanyak 10 orang dan diharapkan nantinya mampu memberikan bimbingan teknis kepada pegawai yang lain di BBKSDA NTT. Hasil dari pelatihan sangat menggembirakan, semua peserta mampu membuat peta dengan menggunakan data dari citra drone dan belum banyak orang di Indonesia yang sudah mampu melakukan hal tersebut dengan beberapa modifikasi yang diajarkan dalam pelatihan ini.

Selama ini sistem informasi perpetaan dan informasi geografis serta *website* yang digunakan dalam manajemen pengelolaan kawasan konservasi khususnya pada bidang perpetaan, hanya mengandalkan hasil foto udara citra satelit dengan pengambilan data melalui *ground check* lapangan menggunakan *Global Positioning System* (GPS). Kelemahan dari sistem ini adalah memerlukan biaya yang cukup mahal, proses pemesanan citra memerlukan waktu tunggu yang lama dan tidak selalu tersedia, hasil data foto citra satelit masih kurang detail serta data tidak *up to date* melainkan paling cepat adalah data satu tahun lalu (Ndun: 2018).

Cara yang lebih efektif dan efisien dalam pemetaan adalah dengan menggunakan *citra drone*. Penggunaan *drone* untuk informasi pemetaan dan sistem informasi geografis sangat membantu dalam pemantauan kondisi *up to date* (terkini) kawasan hutan konservasi secara tepat dan efisien baik waktu, tenaga dan biaya. Dari sisi biaya, contohnya harga pemesanan citra satelit resolusi tinggi untuk areal seluas 2000 hektar sebesar Rp.8.000.000,- (delapan juta rupiah). Kawasan hutan konservasi BBKSDA NTT adalah seluas 233.269 hektar, sehingga anggaran pemesanan citra satelit untuk seluruh kawasan konservasi di BBKSDA

NTT membutuhkan biaya sebesar Rp. 933.076.000,- (sembilan ratus tiga puluh tiga juta tujuh puluh enam ribu rupiah). Harga satu unit drone termasuk perlengkapan sebesar ± Rp.40.000.000,- (empat puluh juta rupiah) dengan kemampuan melakukan pemetaan 500 ha/hari dan sebulan minimal 5000 ha atau setahun mampu memetakan kawasan hutan seluas 60.000 hektar (Ndun: 2018).

Selain efisiensi waktu, tenaga dan biaya, hasil potret areal menggunakan *drone* memiliki kelebihan dari citra satelit yang selama ini digunakan. Kemampuan *drone* terbang rendah di bawah awan menyebabkan distorsi gambar akibat tutupan awan dapat dihindari. *Drone* dapat memotret secara detil obyek-obyek kecil di daratan karena itu cocok untuk fungsi pemotretan detail di wilayah tertentu termasuk kawasan hutan konservasi (Gambar 4.7).



Gambar 4.7. Citra TWA Bipolo yang diambil menggunakan *Drone* pada tanggal 20-21 September 2018 (kiri) dan citra satelit aplikasi SAS Planet dengan tanggal akusisi 9 Oktober 2016 (kanan).

Area jelajah *drone* dapat disetting untuk terbang mengikuti alur yang telah ditentukan. Dalam waktu sekitar dua jam setelah penerbangan,

seluruh data hasil terbang *drone* yang diunggah ke komputer dapat muncul dalam bentuk tiga dimensi. Penyajian data dan informasi kawasan hutan yang cepat, akurat dan *up to date* merupakan salah satu faktor kunci sukses manajemen pengelolaan kawasan hutan konservasi dalam proses pengambilan keputusan penyusunan dokumen perencanaan kawasan dan aspek perlindungan dan pengamanan kawasan dari aktifitas ilegal (Ndun: 2018).

Di Indonesia, DUK PNS digunakan untuk pembinaan dan pengembangan karier. Hal ini sebenarnya merupakan salah satu model evaluasi kinerja dengan model penilaian *Ranking Method*, diawali dengan melakukan observasi, kemudian menilai kinerja karyawan, dan setelah itu *me-ranking* (membuat urutan) dari nilai yang tertinggi sampai yang terendah, berdasarkan masa kerja, pendidikan, umur dan faktor-faktor lain yang relevan Abdullah (2014: 131). Namun kesempatan untuk mendapatkan promosi sepatutnya tidak hanya didasarkan pada kriteria Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) sebagai dasar peningkatan karir pegawai yang lebih berorientasi pada pangkat, golongan, serta lama kerja, melainkan juga dengan memperhatikan kompetensi pegawai.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Dalam penelitian ini, hasil uji t pada pengujian Hipotesis 2 (Kedua), telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai $t_{hitung} (3,866) > t_{tabel} (2,010)$, dan signifikansi $(0,000) < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Selain

itu hasil deskripsi persepsi responden terhadap pernyataan variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai total Capaian Indikator (CI) sebesar 84,94% atau katagori “Baik”. Setiap unsur dalam variabel kepemimpinan memiliki katagori “baik” namun belum ada yang “sangat baik”. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di BBKSDA NTT saat ini masih belum optimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT yang juga belum optimal atau belum mencapai katagori “Sangat Baik”.

Hal ini dapat dipahami karena kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam organisasi sebab tanpa pemimpin maka organisasi akan mengalami kemunduran. Gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku pegawai sesuai keinginannya. Menurut Northouse (2017: 181), kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat 4 (empat) komponen inti yang selalu melekat, yaitu:

- a. **Pengaruh ideal.** Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal bersedia untuk mengambil risiko, konsisten dan tidak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral.

Implementasi pada pemimpin di BBKSDA NTT sepatutnya memiliki karakter yang menggambarkan dimensi kepemimpinan

transformasional yang disebut *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Pemimpin sepatutnya memiliki prinsip transparansi, akuntabilitas, adil, konsisten dengan apa yang diucapkannya dan berkomitmen untuk merealisasikan apa yang telah diucapkannya. Dia tidak membedakan status dan golongan, selaras kata dengan perbuatan, serta tidak menganggap dirinya sebagai penguasa akan tetapi menganggap bahwa ia adalah kepala pelayan masyarakat yang harus melakukan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya. Ia berkeinginan untuk membuka kran demokrasi, membuka komunikasi publik dan berdialog dengan para stafnya.

- b. **Motivasi yang menginspirasi.** Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga, pemimpin mendapatkan pengikut yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

Implementasi dari hal tersebut adalah pemimpin BBKSDA NTT sepatutnya mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Pemimpin sepatutnya

menunjukkan komitmennya dan berusaha untuk memberikan motivasi kepada para stafnya untuk berkomitmen terhadap apa yang telah direncanakan. Jika suatu perencanaan telah disepakati atau suatu program telah ditulis, maka dengan sepatutnya untuk menagih janji untuk merealisasikan kepada para stafnya. Pemimpin perlu untuk sering memberikan instruksi mendadak guna mengecek kesiapan para stafnya sehingga selalu mampu untuk menjawab pertanyaan yang diajukannya, menjadi termotivasi untuk selalu siap bekerja dengan penuh profesionalisme.

- c. **Rangsangan Intelektual.** Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong, tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide-ide para pemimpin.

Implementasinya adalah bahwa pimpinan BBKSDA NTT sepatutnya mampu menumbuhkan ide-ide baru untuk memberi solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahannya, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Ide-ide baru akan selalu muncul karena pemimpin menghargai masukan ide-ide baru dari para

stafnya dan diapresiasi, didengarkan dengan seksama yang ditindaklanjuti dengan program. Pemimpin sepatutnya memberikan stimulus untuk menumbuhkan ide-ide baru yang kreatif tersebut kepada para stafnya, menyapa dan meminta masukan dari para staf baik secara langsung ataupun melalui *WA Groups*.

- d. Pertimbangan yang diadaptasi.** Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial harus dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin harus menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, karyawan lainnya diberikan lebih banyak otonomi, ataupun penetapan standar yang jelas). Komunikasi dua arah selalu didorong serta interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat percakapan sebelumnya, menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Pemimpin lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pelimpahan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan diri yang didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut perlu arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuannya. Pemimpin transformasional di BBKSDA NTT sepatutnya mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari staf dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan. Pemimpin sepatutnya

membuat kebijakan yang menguntungkan staf dan juga masyarakat yang berada di sekitar kawasan konservasi.

BBKSDA NTT sebenarnya telah mengupayakan efektifitas kepemimpinan melalui sistem *Resort Base Management (RBM)*. *Disruption* dalam manajemen ini adalah manajemen pengelolaan kawasan konservasi terutama difokuskan pada struktur yang paling kecil dan dekat dengan kawasan konservasi yaitu Resort Konservasi Wilayah (RKW). Setiap resort mengelola 1 (satu) kawasan konservasi yang merupakan pengelolaan kawasan terkecil yang dikelola oleh seorang pejabat non eselon yang disebut Kepala Resort di bawah Seksi Konservasi Wilayah (Eselon IV). Untuk meningkatkan upaya konservasi keanekaragaman hayati dan ekosistem di kawasan konservasi, maka penting bagi pengelola kawasan konservasi untuk hadir di lapangan (resort), karena jawaban berbagai persoalan yang ada adalah di lapangan. Pengelolaan kawasan konservasi berbasis resort bisa menjadi landasan teori dan praktik dalam kreasi mengelola hutan. Resort merupakan unit manajemen, bukan satuan kerja sehingga harus memiliki otoritas, bekerja dengan prosedur operasi standar (SOP) yang disusun bersama. Misalnya, resort bertugas melakukan patroli fungsional dan survei komunitas, seksi melakukan supervisi, balai melakukan survei ekosistem dan lanskap, serta pembinaan sehingga kerja resort, seksi dan balai tidak *overlapping*. Prinsip pengelolaan berbasis tapak atau RBM ini adalah, yang *pertama* hutan harus berbasis lanskap, sehingga ada intereaksi antara

Balai Besar KSDA dengan wilayah-wilayah atau desa di sekitarnya. Prinsip *kedua* pengelolaan hutan bersifat multifungsi. Prinsip *ketiga* pengelolaan hutan memiliki multiproduk. Prinsip *keempat* pengelolaan hutan harus berbasis riset, ilmu pengetahuan dan teknologi. Prinsip *kelima* pengelolaan hutan harus berbasis masyarakat atau multistakeholder. Prinsip *keenam* pengelolaan hutan wajib berbasis tapak/resort. Prinsip *ketujuh*, pengelolaan hutan harus disertai dengan upaya penegakan hukum atau *law enforcement* dan yang *terakhir* perlindungan hutan melekat pada manajemen (Wiratno: 2012).

Pengambilan data RBM oleh resort menggunakan *thally sheet*, pengambilan data sudah terprogram dengan program komputer yang dapat dikirimkan secara cepat melalui internet untuk dapat dibaca dan dianalisis segera pada tingkat seksi wilayah, bidang wilayah dan kemudian balai besar. Tujuan akhir RBM adalah membangun kelembagaan pengelolaan yang memiliki kemampuan untuk mampu menghadapi tantangan yang berkembang dan potensi kawasan yang beragam dan dapat dikembangkan secara dinamis, sekaligus dapat melakukan adaptasi ke dalam dan ke luar. Ciri-ciri kelembagaan UPT yang telah menerapkan RBM adalah:

- Antisipatif: dapat melakukan antisipasi munculnya berbagai persoalan.
- Responsif: mampu melakukan tanggapan dengan cepat terhadap berbagai persoalan dan potensi yang dapat dikembangkan.

- **Inovatif:** berani melakukan berbagai inovasi atau terobosan menghadapi persoalan internal dan eksternal.
- **Adaptif:** mampu melakukan penyesuaian strategi, taktik, dan mobilisasi sumberdaya dalam merespon beragamnya perubahan situasi dan kondisi yang akan berdampak pada kelestarian kawasan dan fungsinya.
- **Transparan:** berani melakukan perubahan paradigma menjadi lebih terbuka dan melibatkan berbagai pihak kunci dalam “siklus manajemen”.
- **Akuntabel:** memenuhi kaidah-kaidah tertib administrasi keuangan, tertib pelaporan, dan kualitas pekerjaan.
- **Menjadi *Leading Agency*** dalam penyusunan dan menerapkan kebijakan pembangunan yang berkelanjutan.
- **Berhasilnya dibangun *leadership*** pada berbagai tingkatan, khususnya di lingkungan internal dan jaringan kerja ke lingkungan eksternal.
- **Terkelolanya berbagai persoalan dan potensi dengan lebih manusiawi dan memberikan kemanfaatan nyata bagi masyarakat, tanpa harus mengorbankan prinsip-prinsip kelestariannya.**
- **Memulai kesadaran (spiritual dan intelektual) tentang pentingnya budaya “membaca” yang didisain untuk mempercepat proses pemahaman dan penguasaan data, informasi, dan pengetahuan tentang kawasan dan isinya, termasuk kemanfaatannya bagi masyarakat dan ilmu pengetahuan.**

Tabel 4.8. Perbandingan UPT yang melaksanakan RBM dan Non RBM

Aspek	Sebelum RBM	Sesudah RBM
Identifikasi Akar Masalah dan Potensi	Berdasarkan telaah dokumen, atau hasil survai terbatas dan belum mendalam, teknik survai belum teruji, kegiatan terbatas dilakukan oleh internal, belum melibatkan pakar/praktisi, hasil belum dapat dibandingkan untuk memprediksi trend, baru bisa memotret <i>symptom</i> bukan <i>core problemnya</i>	Berdasarkan hasil survai dan kajian yang cukup mendalam, dengan teknis pengambilan data yang lebih akurat, melibatkan pakar/praktisi, masyarakat, bersifat time series sehingga dapat memprediksi <i>trend</i> , dapat diidentifikasi akar masalah, potensi yg layak dan prioritas dikembangkan.
Perencanaan untuk penyusunan DIPA	<p>Disiapkan oleh kelompok kecil di Balai; Nuansa <i>top-down</i> masih sangat dominan.</p> <p>Belum didasarkan pada data, fakta, dan analisa kebutuhan riil di lapangan.</p> <p>Kualitas perencanaan masih rendah, kurang tepat sasaran, masih ada gap antara kebutuhan lapangan dengan ketersediaan perencanaan dan alokasi anggaran</p>	<p>Disiapkan dengan melibatkan Kepala Seksi, Kepala Resort, dan sebagian besar staf Balai. Nuansa keterbukaan komunikasi dan proses <i>bottom-up</i> sangat kental.</p> <p>Didasarkan pada data dan informasi serta kebutuhan riil dan prioritas kebutuhan di setiap Seksi dan Resort</p> <p>Kualitas perencanaan lebih baik, lebih realistis, dibuat berdasarkan skala prioritas sesuai tipologi resort, lebih tepat sasaran</p>
Pelaksanaan Kegiatan	Nuansa <i>top-down</i> masih kental, Seksi dilibatkan secara terbatas, di tingkat resort suasana menunggu masih dropping dana, untuk melaksanakan berbagai kegiatan. Hal ini diiringi dengan kurang jelasnya sistem kerja, SPJ, pelaporan, peran Kepala Seksi atau "Tim Balai" untuk memberikan bimbingan belum nampak	Persiapan pelaksanaan kegiatan, dimulai dengan pembahasan bersama, minimal melibatkan Seksi, Tim Balai, menyiapkan ToR untuk setiap kegiatan, mengoptimalkan mekanisme rapat bulanan, atau triwulan, untuk membicarakan persiapan pelaksanaan kegiatan (metode kerja, teknik pengambilan data, SPJ, tata waktu, tim kerja, dsb).
Monitoring dan Evaluasi	Dilakukan secara terbatas oleh Satuan Pengawas Internal (SPI), hanya fokus pada realisasi kegiatan fisik dan keuangan.	<p>Dilakukan oleh SPI dengan melibatkan Seksi dan Resort, serta masyarakat (apabila diperlukan), proses pembelajaran berlangsung dengan intens;</p> <p>Arahan dan bimbingan diberikan tepat waktu ketika</p>

		<p>proses monitoring, sehingga setiap kegiatan dapat mencapai sasarannya.</p> <p>Evaluasi dilakukan setiap akhir tahun untuk mengetahui capaian fisik (<i>output</i>) dan <i>outcomes</i>-nya.</p> <p>Hasil evaluasi dijadikan dasar perbaikan perencanaan di tahun yang akan datang.</p>
<i>Leadership</i>	<p>Kepemimpinan masih sangat lemah, arah organisasi kurang jelas, transparansi sangat rendah, muncul berbagai kelompok di Balai (PEH, Polhut, Tim Proyek, dsb);</p> <p><i>Reward</i> dan <i>punishment</i> tidak jelas, suasana kerja tidak kondusif. Kondisi ini berdampak pada tidak selesainya persoalan kawasan dan berbagai inisiatif kemitraan tidak jalan.</p>	<p>Transparansi yang dikembangkan di berbagai level mulai menghasilkan terbangunnya rasa saling percaya (<i>trust</i>) di hampir seluruh jajaran Balai, Seksi, Resort; tumbuh kembangnya rasa sebagai “satu keluarga” besar, saling menghargai, saling menyapa, saling mengingatkan; suasana kerja menjadi lebih kondusif dan nyaman untuk dibangunnya komunikasi yang sehat; Kepala Balai berperan sebagai “orang tua”, yang membimbing, mengarahkan, dan menegur “anak-anaknya”; energi positif mengalir ke berbagai lini, termasuk kepada mitra; arah organisasi menjadi semakin jelas; data dan informasi kawasan semakin lengkap dan kawasan dapat dikelola dan mulai dapat memberikan manfaat nyata bagi masyarakat (riil jangka pendek) dan pengembangan ilmu pengetahuan (jangka panjang).</p>
Perubahan sikap mental	<p>Sebagian besar staf dan pimpinan belum menunjukkan sikap mental tentang pentingnya kualitas dan validitas data dan informasi yang dikumpulkan dari lapangan.</p>	<p>Sebagian besar staf dan pimpinan telah menyadari pentingnya kualitas data dan informasi yang diambil dari lapangan, pentingnya ketepatan metode pengambilan data, analisis data, melakukan <i>check</i>, <i>cross check</i>, dan <i>recheck</i> (prinsip triangulasi,</p>

		mengawal proses pembelajaran untuk meningkatkan kapasiti dan kapabilitas staf, sebagai bagian dari upaya membangun " <i>learning organization</i> ", sebagai modal dasar membangun profesionalisme dan menata sikap mental staf yang cinta kejujuran ilmiah dan kejujuran spiritual.
<i>Culture Organisasi</i>	Organisasi diwarnai dengan situasi pasif, reaktif, <i>business as usual</i> , <i>blue-print attitude</i> , menunggu petunjuk atasan di Jakarta.	Organisasi sangat aktif, proaktif, banyak melakukan inovasi, adaptasi terhadap berbagai perubahan, membangun network, membangun strategi komunikasi dan <i>marketing</i> dan bahkan mulai dipikirkan membangun kultur dan <i>icon</i> atau <i>branding organization</i> . Dengan indikasi liputan media positif terhadap performa organisasi.

Sumber: Wiratno (2012)

Disruption yang telah dilakukan di BBKSDA NTT tersebut belum meningkatkan kinerja menjadi sangat baik yang disebabkan oleh kurang adanya pemberian *reward* pada pegawai yang berprestasi dan menganggap bahwa bekerja lebih keras tidak memiliki dampak pada karir dan promosi jabatan. Pegawai lebih bekerja normatif yang terpenting tidak mendapatkan vonis hukuman disiplin dan tetap menjaga hubungan baik dengan pimpinannya.

Hal ini dapat dipahami karena pelaksanaan tugas dan pekerjaan merupakan kewajiban pegawai dengan suatu tujuan yang sama yakni mengharapkan hasil pekerjaan yang baik dan memuaskan. Untuk mendapatkan hasil kerja yang baik dan sesuai tujuan organisasi maka setiap pemimpin harus mempunyai aturan dan ketentuan dalam bentuk

kebijakan agar setiap komponen organisasi melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan faktor semangat kerja yang timbul dan tumbuh dalam diri pegawai, serta dorongan dari pimpinan yang memberi motivasi atau dorongan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhan berprestasi, afiliasi dan kekuasaan. Oleh karena itu, pemberian motivasi oleh pemimpin merupakan kewajiban agar tumbuh dan timbul semangat kerja sebab keberhasilan pegawai sangat tergantung dari motivasi dan kebijakan pimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan kemampuan dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

3. Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini, hasil uji F pada pengujian Hipotesis 3 (Ketiga) telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $F_{hitung} (62,383) > F_{tabel} (2,82)$ dan nilai signifikansi $(0,000) < (0,05)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti terdapat pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT secara simultan sebesar 73,5%. Dari jumlah persentase tersebut, sebanyak 27,6% ($0,375 \times 73,5\%$) berasal dari

pengaruh faktor kepemimpinan dan sebanyak 45,9% adalah berasal dari faktor motivasi, sedangkan sisanya sebesar 26,5% adalah pengaruh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Jadi pengaruh yang paling dominan dalam peningkatan kinerja pegawai BBKSDA NTT adalah dari faktor motivasi.

Variabel-variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja selain motivasi dan kepemimpinan adalah sebesar 26,5%. Menurut Keith Davis (Mangkunegara, 2005: 13) kinerja pegawai dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu: kemampuan dan motivasi. Henry Simamora (Mangkunegara, 2005:14) juga menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : 1) Faktor individual meliputi kemampuan, minat dan demografi; 2) Faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi; 3) Faktor organisasional meliputi sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Sudarmanto (2009: 30) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu diantaranya adalah kompetensi, budaya organisasi dan iklim penghargaan. Partner lawyer dalam Moehariono (2012: 96) berpendapat bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, persepsi terhadap tugas dan persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja. Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

- Faktor individu : Kemampuan dan Minat
- Faktor organisasi : Kepemimpinan dan iklim organisasi.
- Faktor Psikologis : Motivasi dan Kepuasan kerja.

Sehingga faktor lainnya yang belum diteliti dalam penelitian ini adalah yang berhubungan dengan kemampuan dan minat, iklim organisasi dan kepuasan kerja. Variabel dari faktor-faktor tersebut antara lain adalah disiplin kerja, komitmen organisasi, lingkungan organisasi, budaya organisasi, insentif, kepuasan kerja dan pelatihan kerja. Penelitian Sari (2015) menemukan bahwa disiplin, komitmen dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Penelitian lainnya dilakukan oleh Hatta dan Rachbini (2015) yang menemukan bahwa budaya organisasi, insentif dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Avrist Assurance. Demikian juga penelitian Triasmoko et al., (2014) menemukan faktor lainnya selain motivasi dan kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu pelatihan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai PT. Pos-Indonesia cabang Kota Kediri, Jawa Timur.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian lainnya yang juga menyatakan bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian tersebut adalah penelitian Musnawir (2011) pada pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Buton, Zulkifli et al., (2016) pada pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas, Inaray et al., (2016) pada karyawan PT. Amanah Finance Manado, Bahrum et al., (2015) pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Elu dan Purwanto (2014), bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor individual, motivasi, dan dukungan organisasi. Ketiga faktor tersebut merupakan indikator utama yang dapat menunjukkan dan memberikan penjelasan tentang mengapa prestasi kerja seseorang itu rendah atau tinggi. Dalam pernyataan tersebut termasuk di dalamnya adalah motivasi dan kepemimpinan serta faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja dan tidak diteliti dalam penelitian ini, antara lain adalah disiplin kerja, komitmen organisasi, lingkungan organisasi, budaya organisasi, insentif, kepuasan kerja dan pelatihan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat David McClelland (1988), yaitu bahwa pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dalam bekerja akan memberikan nilai positif bagi diri individu dan organisasi berupa kinerja yang tinggi dengan cara bekerja secara optimal. Teori motivasi berprestasi McClelland (McClelland: 1988) tersebut memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan afiliasi (*affiliation*). Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai BBKSDA NTT kinerjanya belum optimal menjadi sangat baik disebabkan oleh kurang adanya motivasi berprestasi bagi para pegawainya.

Selain itu, hasil deskriptif persepsi responden terhadap pernyataan variabel kinerja pegawai menunjukkan nilai Capaian Indikator sebesar 85,83% atau pada katagori baik. Walaupun Capaian Indikator (CI) untuk kinerja secara keseluruhan menunjukkan hasil “Baik” namun variabel Y.7

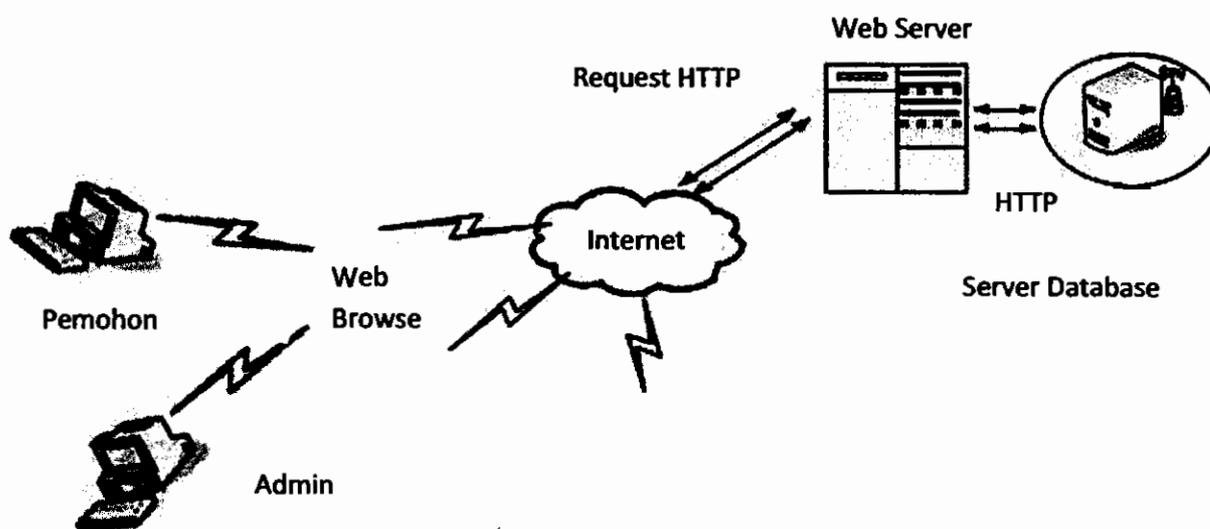
dengan pernyataan “Kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain” termasuk katagori “Cukup”. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melakukan pekerjaan sehari-hari pegawai BBKSDA NTT kurang memiliki komitmen untuk meningkatkan kuantitas pekerjaannya dan merasa puas dengan hasil pekerjaan yang selama ini sudah dikerjakan. Pernyataan tersebut juga menunjukkan bahwa pegawai BBKSDA NTT -kurang memiliki kemauan untuk bekerja lebih dari karyawan lainnya dan bekerja normatif dan tidak ada keinginan untuk berprestasi. Terkait dengan hal ini BBKSDA NTT juga sudah melakukan beberapa upaya *disruption* yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik, seperti sistem informasi *online*.

Sistem informasi *online* merupakan sistem terintegrasi secara *online* untuk menangani dan mengelola informasi yang diterima (*input*) dan dikeluarkan (*output*) oleh BBKSDA NTT termasuk di dalamnya menggabungkan sistem aplikasi persuratan (SIPAS). Sistem informasi *online* menggabungkan upaya pencatatan dan pendokumentasian informasi yang diterima oleh BBKSDA NTT, baik yang berupa lisan maupun tulisan, pencatatan dan pendokumentasian penanganan informasi dimaksud dalam bentuk tertulis atau tindakan langsung di lapangan, serta pencatatan dan pendokumentasian informasi yang dihasilkan (Sinaga: 2018).

Bentuk *disruption* lainnya dengan memanfaatkan teknologi informasi atau berbasis *online* adalah pelayanan perijinan berbasis online. Beberapa tugas pokok dan fungsi pelayanan yang ada di BBKSDA NTT

sudah berjalan optimal namun masih *paper based services* yang memiliki banyak kekurangan terutama apabila ditinjau dari segi jarak dan waktu karena wilayah kerja di Provinsi Nusa Tenggara Timur yang berupa kepulauan. Semua pelayanan terutama Surat Izin Masuk Kawasan Konservasi (SIMAKSI) dan Perizinan Peredaran Tumbuhan dan Satwa Liar (TSL) yang dilakukan dengan sistem manual banyak memakan waktu dan biaya. Aplikasi perizinan berbasis *online* bermanfaat dan memudahkan para pemohon izin edar maupun akademisi sebagai pengguna jasa perizinan. SIMAKSI *online* bermanfaat bagi akademisi, peneliti serta masyarakat yang ingin melakukan kegiatan dalam kawasan konservasi.

Keuntungan *disruption* dari sistem pelayanan perizinan *online* ini terutama berhubungan dengan akses, waktu, jarak dan biaya. Kegiatan pelayanan menjadi lebih efektif, efisien dan biaya bisa diminimalisir. Hal ini juga dapat mencegah terjadinya pungutan liar (pungli) karena pemohon tidak berhubungan langsung dengan petugas pelayanan. Pemohon izin cukup hanya menyiapkan dokumen pelengkap kemudian mengirimkannya (*submit*) dan mengisi aplikasi yang terdapat dalam website BBKSDA NTT (Zaidi: 2017).



Gambar 4.8. Arsitektur Jaringan Perizinan *Online*.

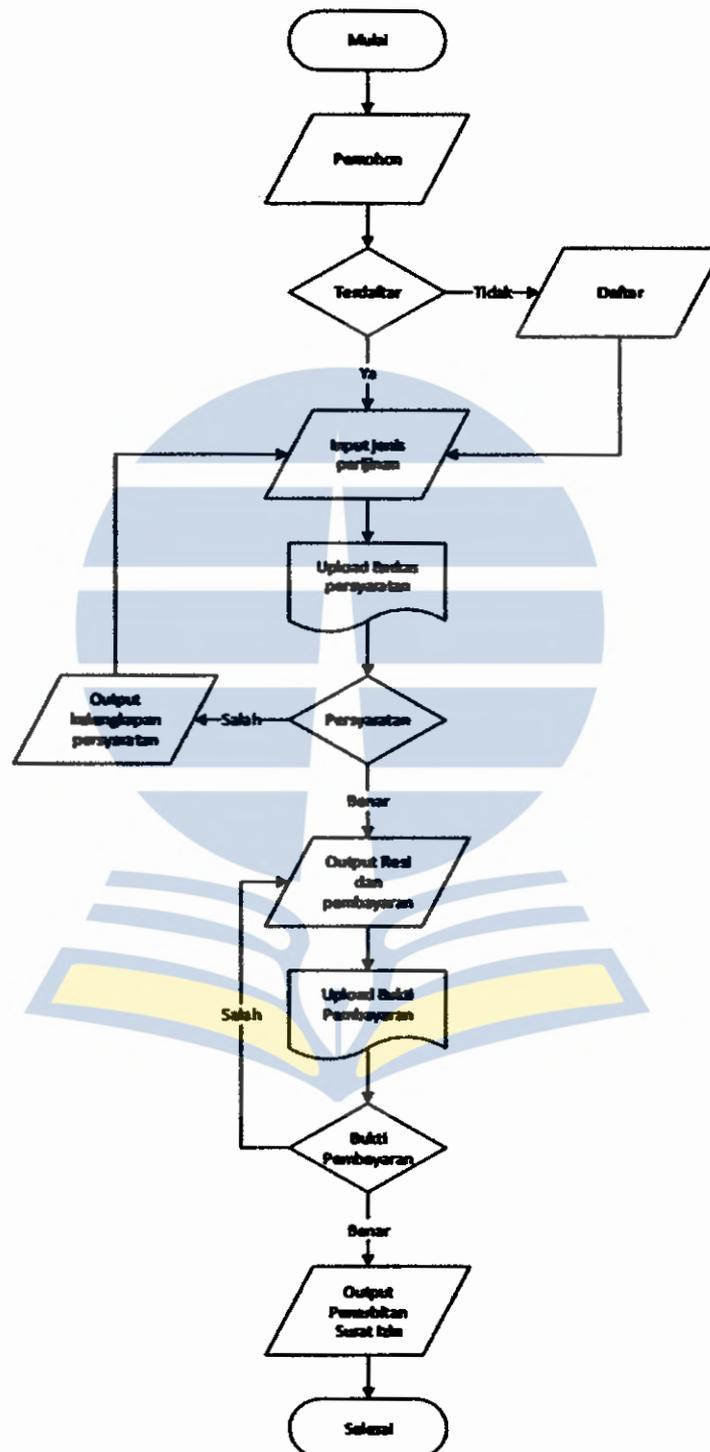
Sumber: (Zaidi: 2017)

Gambar 4.8. menunjukkan arsitektur jaringan perizinan *Online* BBKSDA NTT yang menggambarkan bila seorang pengguna atau masyarakat yang bertindak sebagai *client*, maupun admin yang menerima sebuah informasi, maka web informasi akan disimpan di dalam sebuah komputer (*server*). Permintaan tersebut akan segera disampaikan kepada server dan server akan mencari informasi yang diminta apakah tersedia di database atau tidak. Jika informasi yang diminta tersedia maka server akan memberikan informasi tersebut kepada pengguna.

Pemberlakuan software pelayanan perizinan SIMAKSI dan peredaran TSL secara *online* menjadikan waktu yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan lebih singkat/ tidak terlalu lama karena sesaat setelah data pemohon dan berkas persyaratan dikirimkan oleh client, maka proses pelayanan segera berlangsung.

Tahapan pengurusan perizinan seperti pada diagram alur perizinan *online* (Gambar 4.9), mewajibkan setiap pemohon melengkapi persyaratan

yang sebelumnya dalam bentuk hard menjadi soft file yang diupload ke dalam sistem sehingga dapat diproses lebih lanjut.



Gambar 4.9. Diagram Alur Perizinan Online
Sumber: (Zaidi: 2017).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian teoritis dan analisis pada hasil dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Capaian Indikator (CI) untuk variabel motivasi pegawai BBKSDA NTT adalah baik namun ada 3 (tiga) variabel memiliki nilai cukup dan kurang yang termasuk dalam katagori motivasi kekuasaan. Hal ini sesuai dengan pendapat David McClelland (1988), bahwa pekerja yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dalam bekerja akan memberikan nilai positif bagi diri individu dan organisasi berupa kinerja yang tinggi dengan cara bekerja secara optimal. Teori motivasi berprestasi McClelland (McClelland: 1988) tersebut berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*) dan kebutuhan afiliasi (*affiliation*). Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai BBKSDA NTT kinerjanya belum optimal menjadi sangat baik disebabkan oleh kurangnya motivasi berprestasi bagi para pegawai. Motivasi telah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tetapi masih belum optimal sehingga berdampak pada kinerja yang juga belum optimal.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Capaian indikator untuk setiap variabel kepemimpinan di BBKSDA NTT dapat

dikategorikan “Baik”, namun belum optimal menjadi sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di BBKSDA NTT belum optimal untuk meningkatkan kinerja menjadi sangat baik. Utomo (2008: 17) menyimpulkan bahwa seorang pemimpin hendaklah seorang inovator yang kreatif, fasilitator, berfokus pada orang bukan tugas, berwawasan ke depan, bersedia belajar dari orang lain, memberikan perubahan bukan mempertahankan *status quo*, dan membangun kepercayaan serta komitmen, bukan memaksakan kehendak. Selanjutnya Utomo (2008: 21) juga menerangkan, kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok apabila didukung oleh kemampuan pemimpin. Kemampuan tersebut merupakan modal utama yang perlu dipupuk dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Kemampuan yang dimaksud sebagai modal utama ini berasal dari faktor intrinsik atau berada dalam diri seorang pemimpin itu sendiri. Modal utama tersebut adalah berwujud: *ability* (kemampuan), *capability* (kesanggupan), dan *personality* (kepribadian). Ketiga hal inilah yang perlu ditingkatkan dalam kepemimpinan di BBKSDA NTT. Kepemimpinan transformasional telah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tetapi masih belum optimal sehingga berdampak pada kinerja yang juga belum optimal.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT. Variabel motivasi dan kepemimpinan transformasional ini memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai BBKSDA NTT secara

simultan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor individu (kemampuan dan minat), faktor organisasi (kepemimpinan dan iklim organisasi) dan faktor psikologis (motivasi dan kepuasan kerja) sehingga variabel lainnya yang belum diteliti adalah yang berhubungan dengan kemampuan dan minat, iklim organisasi dan kepuasan kerja. Variabel-variabel tersebut antara lain adalah disiplin kerja, komitmen organisasi, lingkungan organisasi, budaya organisasi, insentif, kepuasan kerja, pelatihan kerja, dan lain-lain. Motivasi dan kepemimpinan transformasional telah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tetapi masih belum optimal sehingga berdampak pada kinerja pegawai yang juga belum optimal.

B. Saran

Berdasarkan uraian teoritis dan analisis pada hasil dan pembahasan dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. BBKSDA NTT perlu untuk meningkatkan motivasi bagi pegawainya sehingga dapat meningkatkan kinerja lebih optimal menjadi katagori sangat baik. Motivasi yang diberikan antara lain dengan memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai tanpa melihat umur, gender dan masa kerja dalam hal pengembangan karir dan menduduki jabatan tertentu dengan tetap memperhatikan kompetensi dan kinerja yang baik.
2. Pemimpin pada BBKSDA NTT perlu untuk meningkatkan peranannya agar dapat meningkatkan kinerja pegawai lebih optimal menjadi katagori sangat baik. Pemimpin transformasional perlu untuk meningkatkan

peranan kepemimpinannya untuk mendorong semangat, memberikan motivasi, bersikap terbuka terhadap kritik dan saran, serta memberikan keteladanan yang baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

3. BBKSDA NTT perlu untuk meningkatkan motivasi dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama agar meningkatkan kinerja lebih optimal sehingga menjadi katagori sangat baik. Pemimpin BBKSDA NTT sepatutnya memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi personal serta mengupayakan untuk memotivasi pegawai BBKSDA NTT untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.
4. Perlu untuk dilakukan penelitian selanjutnya terhadap variabel selain motivasi dan kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja pegawai BBKSDA NTT, seperti: disiplin kerja, komitmen organisasi, lingkungan organisasi, budaya organisasi, insentif, kepuasan kerja dan pelatihan kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M.M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Adams, J. S. 1963. *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal Psychology*.
- Adetola B.O. Dan Adetoro A.O. 2014. *Threats to Biodiversity Conservation in Cross River National Park, Nigeria*. *Journal of Conservation Sciences*. Vol. 5 (4), hal. 547-552
- Adinata U.W.S 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung*. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship*. Vol. 9(2), hal. 136-157.
- Ahmad, J. 2015. *Metode Penelitian Administrasi Publik; Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asa, H.P. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi NTT (Tesis)*. Kupang: Universitas Nusa Cendana.
- Badeni. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Badjideh, S. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kupang (Tesis)*. Kupang: Universitas Nusa Cendana.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Danim, S. 2012. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dharma, S. 2013. *Manajemen Kinerja; Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Elu, W.B. dan Purwanto, A.J. 2014. *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Fahmi, I. 2013. *Manajemen Kinerja; Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Fahmi, I. 2014. *Manajemen Kepemimpinan; Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, CV.

- Gana, F. 2006. *Inovasi pada Perusahaan Farmasi; Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi, dan Orientasi Pasar Terhadap Inovasi (Disertasi)*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Hartono. 2010. *SPSS 16.0; Analisis Data Statistika dan Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hatta I.H., Rachbini W. 2015. *Budaya Organisasi, Insentif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Avrist Assurance*. *Jurnal Manajemen* Vol 29 (01) Halaman 74-84.
- Herzberg, F. 1968. *One more time: How do you motivate people?* Harvard Business Review.
- Inaray J.C., Nelwan O.S., Lengkong V.P.K. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Amanah Finance Di Manado*. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 16(2). Halaman 459 – 470.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2016 Tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental.
- Junaidi T.R. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Pelatihan. (Tesis)*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Kasali, R. 2018. *Disruption*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kvalvik K.J. Dan Bitaroho K.R. 2011. *Can National Parks in a Modern World ? Cases from Mikumi National Park in Tanzania and Bwindi Impenetrable National Park in Uganda. (Thesis)*. Norwegia: Norwegian University.
- Loy, P.M.W. 2013. *Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan, Motivasi dan Keterampilan Teknis Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah: Studi Kasus Pada Inspektorat Provinsi NTT (Tesis)*. Kupang: Universitas Nusa Cendana.
- Mangkunegara, A.P. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Maslow, A. 1943. *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. 1988. *Human Motivation*. London: Cambridge University Press.
- McGregor, D. 1957. *The Human Side of Enterprise*. *Management Review*, 22-28, 88-92.
- Moeheriono. 2012. *“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Musnawir, L.O.M. 2011. *Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pelayanan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Buton (Tesis)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

- Nazir, M. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Ndun, I. 2018. *Peningkatan Efisiensi Pemetaan Kondisi Kawasan Hutan Konservasi Menggunakan Drone di Balai Besar KSDA NTT*. Kupang: Balai Besar KSDA NTT.
- Northouse, P.G. 2017. *Kepemimpinan; Teori dan Praktek (edisi keenam)*. Jakarta: Indeks.
- Oei, I. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia; Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan Aspek-Aspek Kerja Karyawan Lainnya*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Priansa, D.J. 2017. *Manajemen Kinerja Kepegawaian Dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS dan Tanya jawab Ujian Pendadaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rais, M. 2013. *Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Perizinan Kabupaten Buton (Tesis)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Rasmal, D. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di BAPPEDA Kabupaten Simeulue (Tesis)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Riduwan. 2011. *Teknik Penulisan Skripsi dan Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Sari, W.P. 2015. *Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Balai Besar Wilayah Sungai Pemali-Juana*. Jurnal Manajemen UDINUS. Vol 2015 (1) Hal 1 – 15.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, S.P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, S.P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Sinaga, H.N.A. 2018. *Optimalisasi Penanganan Informasi Melalui Sistem Informasi Online Mantap Terintegrasi Secara Elektronik (Siomanise) Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Balai Besar KSDA NTT*. Kupang: Balai Besar KSDA NTT.
- Siagian, S.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM; Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sulistiyani, A.T. 2008. *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sulistiyani, A.T dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, E. 2010. *Analisis Peranan Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal MANAJERIAL Vol. 8, No. 16, Januari 2010.
- Tamher, A.K. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tenggara (Tesis)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Tampi, B.J. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)*. Journal "Acta Diurna" Volume III No. 4 Tahun 2014.
- Tania, Y. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting*. Jurnal Agora. Vol 5(1). Hal. 1-8.
- Thoha, M. 2015. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Uguy, L.S. dan Achayat, A.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Uno, H.B. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utomo, W. 2008. *Kepemimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.

- Valianto, Y.D.H dan Yuniati, T. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Sahabat Mandiri*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 4, nomor 8, Agustus 2015.
- Walpole, R.E. 1992. *Pengantar Statistika*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibisono. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widawati, C., Rahardjo, T.H., Febriyanti, M. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi. Vol. 22(03). Hal. 466-485.
- Wiratno. 2012. *Evolusi Pemikiran dan Praktik Resort Based Management*. Diakses dari <http://konservasiwiratno.blogspot.com/2012/01/evolusi-pemikiran-dan-praktik-resort.html> pada tanggal 14 Januari 2019.
- Yulianto, A. Dan Waruwu, P. 2017. *Meningkatkan Kinerja Melalui Motivasi Dengan Anteseden Kepemimpinan Terpersepsi dan Lingkungan Kerja Terpersepsi*. Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank Ke-3 (SEND_U 3) 2017.
- Zaidi, MHD., 2017. *Pelayanan Perizinan Simaksi Dan Peredaran TSL Berbasis Online di BBKSDA NTT*. Kupang: Balai Besar KSDA NTT.
- Zamroni. 1992. *Pengantar Pengembangan Teori Sosial*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogya.
- Zulkifli, H., Suwarno., Yuliani. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas*. Jurnal Adminika Volume 2 (2). Halaman 1-19.



Lampiran 1. (Lanjutan 1)

A. Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	Orientasi Pelayanan					
1	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang terbaik sehingga orang yang membutuhkan pelayanan saya tidak lama menunggu.					
2	Saya tidak memungut uang lebih dari pajak yang seharusnya dipungut pada masyarakat yang membutuhkan pelayanan kantor.					
3	Saya menyukai pekerjaan saya dan bersikap ramah kepada orang lain yang membutuhkan pekerjaan saya					
	Integritas					
4	Saya tidak meminta uang lebih banyak dari yang seharusnya apabila pimpinan memerintahkan saya untuk menyelesaikan suatu tugas pekerjaan yang membutuhkan dana/ biaya.					
5	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan dan tidak pernah mengeluh atas tugas yang dibebankan pada saya.					
6	Saya menggunakan sumber daya yang ada di kantor (atk, biaya eksploitasi, listrik, dll) secara hemat untuk menghasilkan pekerjaan yang optimal					
	Komitmen					
7	Kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain					
8	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					
9	Saya menetapkan target dalam bekerja					
	Disiplin					
10	Saya hadir tepat waktu di kantor setiap hari kerja					
11	Saya pulang dari kantor sesuai dengan jam kantor dan selalu bersedia bekerja lembur ataupun bekerja pada hari libur apabila tenaga saya dibutuhkan					
12	Saya mengenakan seragam kerja sesuai hari yang telah ditentukan					
	Kerjasama					
13	Saya mampu bekerjasama dengan baik dalam melakukan pekerjaan					
14	Saya menggunakan waktu luang saya untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan saya					
15	Apabila saya kesulitan menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan dan rekan saya bersedia membantu dengan suasana yang menyenangkan					

Lampiran 1 (Lanjutan 2)

B. Motivasi

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	Motivasi Prestasi					
16	Saya suka menambah pengetahuan dan mencoba berbagai alternatif untuk dapat berprestasi					
17	Saya merasa bertanggung jawab atas kelancaran tugas kantor sehari-hari dan merasa puas bila mencapai hasil yang terbaik					
18	Saya memberikan pemikiran dan ide-ide terbaik saya untuk mencapai keberhasilan					
19	Bila saya mengalami kesulitan dalam melakukan sesuatu, saya lebih suka berusaha keras untuk menyelesaikannya dari pada beralih pada kegiatan lain yang belum tentu baik					
20	Saya optimis untuk dapat meraih keberhasilan dan bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja					
	Motivasi Kekuasaan					
21	Saya mengutamakan tugas dari pada kepentingan pribadi dan sungguh-sungguh mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan pekerjaan					
22	Saya siap menanggung risiko terhadap segala kemungkinan yang terjadi dari tindakan pekerjaan yang saya lakukan.					
23	Perubahan yang ada sekarang dapat memacu semangat untuk memperoleh promosi jabatan					
24	Saya berusaha untuk dapat bekerja dengan dengan baik agar dipromosikan dalam jabatan tertentu					
25	Saya selalu mengikuti perkembangan iptek agar kemampuan dan pekerjaan saya di kantor ini lebih baik dari yang lain					
	Motivasi Afiliasi					
26	Saya bersedia membantu rekan kerja saya apabila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya					
27	Saya bangga jika hasil pekerjaan saya mendapatkan apresiasi dari pimpinan atau rekan kerja					
28	Kerja sama yang baik dalam bentuk saling menolong dalam pekerjaan itu menyenangkan					
29	Saya percaya bahwa pekerjaan itu akan lebih baik dan lebih mudah serta lebih berhasil bila dikerjakan secara bersama-sama					
30	Saya mau mengakui kesalahan dan bersedia menerima koreksi/kritik yang membangun					

Lampiran 1 (Lanjutan 3)

C. Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	Pengaruh					
31	Pemimpin mampu mempengaruhi bawahan melalui misi					
32	Pimpinan memiliki idealisme mengenai perubahan					
33	Pimpinan mampu menggerakkan bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi					
	Stimulasi intelektual					
34	Pimpinan mendorong pegawai untuk menemukan cara baru dalam pelaksanaan kerja					
35	Pimpinan menekankan pentingnya kolaborasi dalam mewujudkan tujuan organisasi					
36	Pimpinan memberikan apresiasi terhadap kompetensi pegawai					
	Motivasi Inspirasional					
37	Pegawai digerakkan untuk mewujudkan tujuan bersama					
38	Pimpinan mengembangkan optimisme pegawai dalam menghadapi masa depan					
39	Pimpinan mendorong pegawai untuk terus berubah					
	Konsiderasi Personal					
40	Pemimpin memberikan penghargaan pada pegawai yang memiliki kinerja bagus					
41	Pemimpin memiliki kemampuan dalam mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi visi dan misi organisasi					
42	Pimpinan memiliki perhatian mengenai kebutuhan pegawai					
43	Pimpinan mampu mendengarkan keluhan pegawai					

Lampiran 2.

TABULASI DATA

1. Variabel Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	Frekuensi					Σ JR	SI (%)	CI (%)	Kategori
		STS	TS	R	S	SS				
	Orientasi Pelayanan									
Y.1	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan hasil yang terbaik sehingga orang yang membutuhkan pelayanan saya tidak lama menunggu.	0	0	1	25	22	213	240	88,75	Baik
Y.2	Saya tidak memungut uang lebih dari pajak yang seharusnya dipungut pada masyarakat yang membutuhkan pelayanan kantor.	0	0	1	12	35	226	240	94,17	Sangat Baik
Y.3	Saya menyukai pekerjaan saya dan bersikap ramah kepada orang lain yang membutuhkan pekerjaan saya	0	0	1	19	28	219	240	91,25	Sangat Baik
	Integritas									
Y.4	Saya tidak meminta uang lebih banyak dari yang seharusnya apabila pimpinan memerintahkan saya untuk menyelesaikan suatu tugas pekerjaan yang membutuhkan dana/ biaya.	0	0	1	20	27	218	240	90,83	Baik
Y.5	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan dan tidak pernah mengeluh atas tugas yang dibebankan pada saya.	0	1	1	27	19	208	240	86,67	Baik
Y.6	Saya menggunakan sumberdaya yang ada di kantor (atk, biaya eksploitasi, listrik dll) secara hemat untuk menghasilkan pekerjaan yang optimal	0	0	0	31	17	209	240	87,08	Baik
	Komitmen									
Y.7	Kuantitas atau jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi karyawan lain	3	4	10	26	5	170	240	70,83	Cukup
Y.8	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan	0	0	2	33	13	203	240	84,58	Baik
Y.9	Saya menetapkan target dalam bekerja	0	2	5	31	10	193	240	80,42	Baik
	Disiplin									
Y.10	Saya hadir tepat waktu di kantor setiap hari kerja	0	0	3	28	17	206	240	85,83	Baik
Y.11	Saya pulang dari kantor sesuai dengan jam kantor dan selalu bersedia bekerja lembur ataupun bekerja pada hari libur apabila tenaga saya dibutuhkan	0	1	0	30	17	207	240	86,25	Baik
Y.12	Saya mengenakan seragam kerja sesuai hari yang telah ditentukan	0	0	0	28	20	212		88,33	Baik
	Kerjasama									
Y.13	Saya mampu bekerjasama dengan baik dalam melakukan pekerjaan	0	0	0	31	17	209	240	87,08	Baik
Y.14	Saya menggunakan waktu luang saya untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan saya	0	3	3	29	13	196	240	81,67	Baik
Y.15	Apabila saya kesulitan menyelesaikan pekerjaan, maka pimpinan dan rekan saya bersedia membantu dengan suasana yang menyenangkan	0	1	2	32	13	201	240	83,75	Baik
	JUMLAH TOTAL						3090	3600	85,83	Baik

Lampiran 2 (Lanjutan 1)

2. Variabel Motivasi (X₁)

No.	Pernyataan	Frekuensi					Σ JR	SI	CI (%)	Kategori
		STS	TS	R	S	SS				
	Motivasi Prestasi									
X _{1.1}	Saya suka menambah pengetahuan dan mencoba berbagai alternatif untuk dapat berprestasi	0	0	4	30	14	202	240	84,17	Baik
X _{1.2}	Saya merasa bertanggung jawab atas kelancaran tugas kantor sehari-hari dan merasa puas bila mencapai hasil yang terbaik	0	0	0	30	18	210	240	87,50	Baik
X _{1.3}	Saya memberikan pemikiran dan ide-ide terbaik saya untuk mencapai keberhasilan	0	0	3	34	11	200	240	83,33	Baik
X _{1.4}	Bila saya mengalami kesulitan dalam melakukan sesuatu, saya lebih suka berusaha keras untuk menyelesaikannya dari pada beralih pada kegiatan lain yang belum tentu baik	0	0	2	34	12	202	240	84,17	Baik
X _{1.5}	Saya optimis untuk dapat meraih keberhasilan dan bersemangat untuk berprestasi dalam bekerja	0	2	0	32	14	202	240	84,17	Baik
	Motivasi Kekuasaan									
X _{1.6}	Saya mengutamakan tugas dari pada kepentingan pribadi dan sungguh-sungguh mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan pekerjaan	0	0	4	28	16	204	240	85,00	Baik
X _{1.7}	Saya siap menanggung risiko terhadap segala kemungkinan yang terjadi dari tindakan pekerjaan yang saya lakukan.	0	0	1	33	14	205	240	85,42	Baik
X _{1.8}	Perubahan yang ada sekarang dapat memacu semangat untuk memperoleh promosi jabatan	0	14	6	23	5	163	240	67,92	Cukup
X _{1.9}	Saya berusaha untuk dapat bekerja dengan dengan baik agar dipromosikan dalam jabatan tertentu	2	16	13	17	0	141	240	58,75	Kurang
X _{1.10}	Saya selalu mengikuti perkembangan iptek agar kemampuan dan pekerjaan saya di kantor ini lebih baik dari yang lain	0	6	7	29	6	179	240	74,58	Cukup
	Motivasi Afiliasi									
X _{1.11}	Saya bersedia membantu rekan kerja saya apabila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya	0	0	0	33	15	207	240	86,25	Baik
X _{1.12}	Saya bangga jika hasil pekerjaan saya mendapatkan apresiasi dari pimpinan atau rekan kerja	0	0	5	30	13	200	240	83,33	Baik
X _{1.13}	Kerja sama yang baik dalam bentuk saling menolong dalam pekerjaan itu menyenangkan	0	0	0	24	24	216	240	90,00	Baik
X _{1.14}	Saya percaya bahwa pekerjaan itu akan lebih baik dan lebih mudah serta lebih berhasil bila dikerjakan secara bersama-sama	0	0	1	29	18	209	240	87,08	Baik
X _{1.15}	Saya mau mengakui kesalahan dan bersedia menerima koreksi/ kritik yang membangun	0	0	0	28	20	212	240	88,33	Baik
							2952	3600	82,00	Baik

Lampiran 2 (Lanjutan 2)

3. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X₂)

No.	Pernyataan	Frekuensi					ΣJR	SI	CI (%)	Kategori
		STS	TS	R	S	SS				
	Pengaruh									
X _{2.1}	Pemimpin mampu mempengaruhi bawahan melalui misi	0	1	1	26	20	209	240	87,08	Baik
X _{2.2}	Pimpinan memiliki idealisme mengenai perubahan	0	0	1	34	13	204	240	85,00	Baik
X _{2.3}	Pimpinan mampu menggerakkan bawahan untuk mewujudkan tujuan organisasi	0	0	1	28	19	210	240	87,50	Baik
	Stimulasi intelektual									
X _{2.4}	Pimpinan mendorong pegawai untuk menemukan cara baru dalam pelaksanaan kerja	0	0	2	30	16	206	240	85,83	Baik
X _{2.5}	Pimpinan menekankan pentingnya kolaborasi dalam mewujudkan tujuan organisasi	0	1	0	30	17	207	240	86,25	Baik
X _{2.6}	Pimpinan memberikan apresiasi terhadap kompetensi pegawai	0	1	2	34	11	199	240	82,92	Baik
	Motivasi Inspirasional									
X _{2.7}	Pegawai digerakkan untuk mewujudkan tujuan bersama	0	0	2	30	16	206	240	85,83	Baik
X _{2.8}	Pimpinan mengembangkan optimisme pegawai dalam menghadapi masa depan	0	0	2	29	17	207	240	86,25	Baik
X _{2.9}	Pimpinan mendorong pegawai untuk terus berubah	0	1	2	26	19	207	240	86,25	Baik
	Konsiderasi Personal									
X _{2.10}	Pemimpin memberikan penghargaan pada pegawai yang memiliki kinerja bagus	0	3	6	26	13	193	240	80,42	Baik
X _{2.11}	Pemimpin memiliki kemampuan dalam mengembangkan nilai-nilai yang berorientasi visi dan misi organisasi	0	0	2	27	19	209	240	87,08	Baik
X _{2.12}	Pimpinan memiliki perhatian mengenai kebutuhan pegawai	0	3	7	25	13	192	240	80,00	Baik
X _{2.13}	Pimpinan mampu mendengarkan keluhan pegawai	0	1	5	26	16	201	240	83,75	Baik
	JUMLAH TOTAL						2650	3600	84,94	Baik

Lampiran 3.

HASIL UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	178,5417	208,126	,565	.	,952
Y2	178,2917	209,828	,483	.	,952
Y3	178,4187	210,631	,402	.	,953
Y4	178,4583	210,892	,383	.	,953
Y5	178,6458	208,872	,551	.	,952
Y8	178,6250	207,218	,705	.	,951
Y7	179,4375	202,975	,461	.	,954
Y8	178,7917	208,339	,570	.	,952
Y9	178,8958	205,585	,607	.	,952
Y10	178,6875	209,156	,461	.	,953
Y11	178,6667	208,057	,521	.	,952
Y12	178,5625	209,485	,522	.	,952
Y13	178,6458	208,872	,592	.	,952
Y14	178,8958	203,500	,601	.	,952
Y15	178,7500	208,957	,464	.	,953
Xi1	178,7083	207,445	,817	.	,952
Xi2	178,6042	209,308	,544	.	,952
Xi3	178,7500	209,000	,538	.	,952
Xi4	178,7083	207,488	,669	.	,952
Xi5	178,7500	207,128	,815	.	,952
Xi8	178,7292	206,883	,579	.	,952
Xi7	178,7708	209,414	,574	.	,952
Xi8	179,0417	212,977	,372	.	,953
Xi9	178,9583	212,509	,357	.	,953
Xi10	179,0625	207,719	,405	.	,953
Xi11	178,6667	208,950	,597	.	,952
Xi12	178,7708	207,244	,577	.	,952
Xi13	178,5000	208,468	,585	.	,952
Xi14	178,6250	210,665	,414	.	,953
Xi15	178,5833	208,333	,608	.	,952
Xs1	178,6458	205,978	,601	.	,952
Xs2	178,7083	207,700	,654	.	,952
Xs3	178,6042	205,608	,747	.	,951
Xs4	178,7292	206,031	,725	.	,951
Xs5	178,6875	208,092	,648	.	,952
Xs6	178,8125	206,241	,623	.	,952
Xs7	178,7292	206,372	,702	.	,951
Xs8	178,6875	206,347	,679	.	,951
Xs9	178,6667	203,718	,698	.	,951
Xs10	178,9167	204,248	,515	.	,953
Xs11	178,6250	205,473	,708	.	,951
Xs12	178,9792	202,829	,585	.	,952
Xs13	178,7917	205,785	,543	.	,952

Lampiran 3 (Lanjutan)

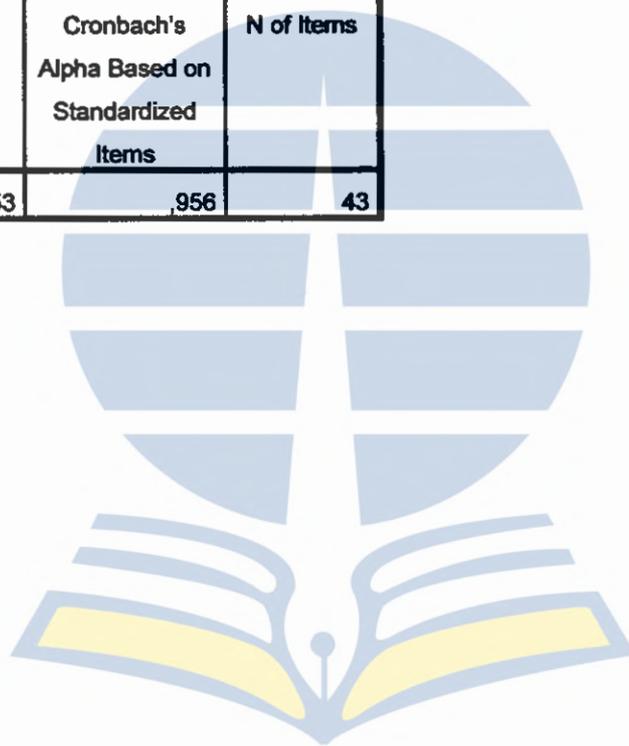
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	48	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

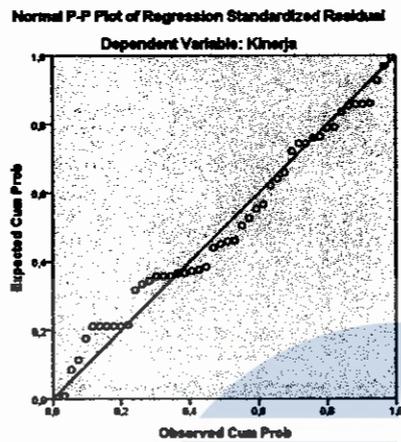
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,953	,956	43



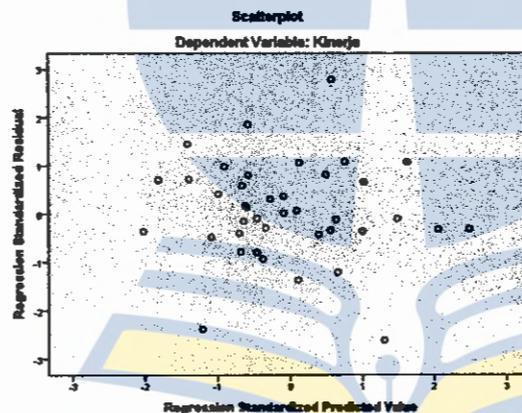
Lampiran 4.

HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas



2. Uji Heterokedastisitas



3. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Motivasi	,750	1,334
Kepemimpinan	,750	1,334

Lampiran 5.

UJI REGRESI LINIER BERGANDA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan, Motivasi ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,735	,723	2,84620

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1010,712	2	505,356	62,383	,000 ^b
	Residual	364,538	45	8,101		
	Total	1375,250	47			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,780	5,113		1,522	,135
	Motivasi	,658	,092	,633	7,139	,000
	Kepemimpinan	,375	,097	,343	3,866	,000

a. Dependent Variable: Kinerja