

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Autonomous Motivation* pada Pejabat Struktural Pemda Kabupaten X

Shania Widarrizky S, Oki Mardawan

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi

Universitas Islam Bandung

Bandung, Indonesia

shaniawidarrizkysantoso48@gmail.com

**Abstract**—Motivation is an important thing as a stimulus so that employees can show a good performance, mainly will be optimal if it leads to autonomous motivation. One of the important factors in motivating employees is leadership. Several previous studies show that transformational leadership can lead its members to have autonomous motivation because the leader tries to make empowerment to his/her employees. Therefore, this study aims to examine the influence of transformational leadership on the autonomous motivation of civil servants in X Regency Regional Government. The theories used were transformational leadership by Bass and motivation theory about self-determination by Ryan and Deci. The research method used was survey research with a population of 291 employees and samples of 168 structural officials in X Regency Regional Government. The samples were selected by disproportionate stratified random sampling technique and multiple regression analysis to examine the cause and effect. This study used a psychological scale with a measurement tool of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (1995) and adapted by Ancok (2012). The measurement tool of motivation used The Motivation at Work Scale (MWMS) (Gagné et al., 2015) and was translated and modified by one of Indiyastuti research teams (Gagné et al. (2015). The results of the study show that transformational leadership has a significant positive influence on the autonomous motivation of ( $r = 0.489$ ) or 48.9% on structural officials in X Regency Regional Government..

**Keywords**— *Autonomous Motivation, Transformational Leadership, Government Employees.*

**Abstrak**—Motivasi merupakan hal yang penting sebagai suatu pendorong agar karyawan dapat menunjukkan kinerja yang baik, terutama akan menjadi optimal jika mengarah pada autonomous motivation. Salah satu faktor penting dalam memotivasi karyawan adalah kepemimpinan. Beberapa riset sebelumnya menunjukkan kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan anggotanya untuk memiliki motivasi yang bersifat autonomous, karena pemimpin mencoba melakukan empowerment pada karyawannya. Tujuan dari penelitian ini untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada autonomous motivation aparatur sipil di Pemda Kabupaten X. Teori yang digunakan kepemimpinan transformasional dari Bass dan teori motivasi self determination theory dari Ryan dan Deci. Metode penelitian yang digunakan adalah riset survei dengan jumlah populasi 291 pegawai dan sampel 168 pegawai pejabat struktural pemda Kabupaten X,

dipilih melalui teknik disproportionate stratified random sampling dan teknik analisis data regresi berganda untuk melihat bagaimana pengaruh sebab akibat. Penelitian ini menggunakan skala psikologis dengan alat ukur Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995) dan diadaptasi oleh Ancok (2012), alat ukur motivasi menggunakan The Motivation at Work Scale (MWMS) (Gagné et al., 2015) dan dialih bahasa kedalam bahasa Indonesia dan dimodifikasi oleh salah satu tim peneliti Indiyastuti (Gagné et al (2015). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap autonomous motivation sebesar ( $r = 0.489$ ) atau 48,9% pada pejabat struktural Pemda Kabupaten X.

**Kata Kunci**—*Autonomous Motivation, Kepemimpinan Transformasional, Pegawai Pemerintah.*

## I. PENDAHULUAN

meningkatkan efektifitas kerja, karena orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya (Jensen & Bro, 2018). Robbins & Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai upaya yang dimunculkan oleh individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor yang mendorong seseorang agar bekerja dengan baik, bisa berasal dari dalam diri dan luar diri atau yang sering kali disebut sebagai motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Selain membedakan motivasi sebagai motivasi intrinsik dan ekstrinsik, Deci et al (2017) juga memandang motivasi sebagai suatu proses perkembangan dari motivasi terkontrol (*controlled motivation*) menuju motivasi otonom (*autonomous motivation*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *autonomous motivation* merupakan bentuk motivasi optimal. Hal tersebut didukung dengan beberapa studi yang menunjukkan jika *autonomous motivation* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Selain itu juga dapat mengurangi *burnout*, *work exhaustion*, dan *turnover* (Deci et al., 2017).

Individu dengan *autonomous motivation* dikarakteristikan dengan individu yang terlibat dalam suatu aktivitas karena pilihan dan kemauan sendirinya, sehingga lebih mandiri dan bersemangat dalam melakukan aktivitasnya tersebut. Motivasi ini terjadi ketika dalam

melakukan aktivitasnya didasarkan pada dorongan yang bersifat intrinsik atau ketika sudah terjadi internalisasi melalui proses identifikasi dan integrasi nilai dan *belief* eksternal pada diri individu. Sedangkan *controlled motivation* dikarakteristikan dengan individu yang dalam melakukan aktivitasnya lebih dikontrol kekuatan eksternal, rasa bersalah, rasa malu dan ketakutan akan ketidaksetujuan orang lain (Deci et al., 2017).

Salah satu faktor yang dapat membantu pengembangan *autonomous* di tempat kerja adalah dukungan terhadap otonomi yang diberikan oleh pemimpin atau manajerial (Gagné & Deci, 2005; Slemp et al., 2018). Salah satu bentuk kepemimpinan yang menunjukkan dukungan terhadap otonomi adalah kepemimpinan transformasional, karena kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mencoba melakukan *empowerment* pada karyawannya dan akan meningkatkan kepercayaan & *value* karyawan, dengan itu hasil kerja karyawan akan meningkat melebihi tingkat yang diharapkan (Shafi et al. 2020).

Persepsi karyawan terhadap pemimpin mereka sangat penting karena mempengaruhi keterlibatan dan motivasi karyawan dalam pekerjaannya (Chua & Ayoko, 2019).

Gaya kepemimpinan yang mendukung otonomi dengan cara pemimpin memberdayakan karyawan, dan menghasilkan perilaku termotivasi dianggap mendorong motivasi yang lebih otonom, karena karyawan menganggap diri mereka sebagai pengatur dari mereka sendiri, dan menumbuhkan perasaan yang lebih tinggi mengenai perilaku yang diarahkan secara internal (Slemp et al., 2018). Saat pemimpin mendorong visi dan tujuannya pada karyawan, serta berusaha mengembangkan kapasitas karyawan, maka hal tersebut akan membuat karyawan lebih menerima dan menginternalisasi nilai-nilai dan tujuan tersebut, karena dinilai bermakna bagi karyawan dan dapat mengarah pada peningkatan motivasi otonom (Graves et al., 2013).

Terdapat beberapa studi yang mencoba melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *autonomous motivation*. Secara umum studi-studi tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *autonomous motivation* (Fernet et al., (2015), Kim & Lee (2012), Jensen & Bro (2018)) namun demikian, jika dilihat berdasarkan pengaruh setiap dimensi kepemimpinan transformasional terhadap *autonomous motivation*, beberapa penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Terdapat penelitian yang menunjukkan semua dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *autonomous motivation* (Slemp et al., (2018), Endriulaitiene & Morkeviciute (2020), Jiang & Tetrick (2016), Kanat-Maymon et al., (2020), Chua & Ayoko (2019)) yang mengatakan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang mendukung otonomi dengan cara pemimpin memberdayakan karyawan akan menghasilkan perilaku yang diarahkan secara internal, sehingga kepuasan kerja dan kepercayaan pada pemimpin organisasi cenderung

meningkat, hal tersebut dianggap dapat mendorong motivasi yang lebih otonom.

Adanya perbedaan hasil studi tersebut di atas membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang sama di lingkungan atau jenis pekerjaan yang berbeda dengan penelitian tersebut, karena perbedaan hasil penelitian tersebut muncul dari studi dengan sampel yang berbeda-beda jenis pekerjaannya. Selain itu terdapat pula saran penelitian dari Bronkhorst & Steijn (2013) untuk melakukan penelitian di pekerjaan sektor publik .

Penelitian saat ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *autonomous motivation* pada pejabat structural pemerintah daerah Kabupaten X di Jawa Barat, yang merupakan salah satu organisasi kerja yang bergerak di sektor pelayanan publik.

## II. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian riset survei yaitu memberikan deskripsi kuantitatif atau numerik tentang tren, sikap, atau opini suatu populasi (John W. Creswell & Creswell, 2018). Alat ukur yang digunakan yaitu skala psikologis dengan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995) dan diadaptasi oleh Ancok (2012), divalidasi dengan menggunakan analisis CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dan reliabilitas alat ukur sebesar 0.930. Alat ukur motivasi menggunakan *The Motivation at Work Scale* (MWMS) (Gagné et al., 2015) dan dialih bahasa kedalam bahasa Indonesia dan dimodifikasi oleh salah satu tim peneliti Indiyastuti (Gagné et al (2015) divalidasi dengan menggunakan analisis CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dan reliabilitas alat ukur sebesar 0.800.

Jumlah populasi sebesar 291 pegawai dan sampel 168 pegawai pejabat struktural pemda Kabupaten X, dipilih melalui teknik *disproportionate stratified random sampling* yaitu metode dimana peneliti menentukan jumlah sampel bila populasinya berstrata untuk mewakili suatu populasi (Sugiyono, 2012). teknik analisis data yang digunakan yaitu regresi berganda untuk melihat bagaimana pengaruh sebab akibat.

## III. PEMBAHASAN DAN DISKUSI

### A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) Terhadap Autonomous Motivation

TABEL 1. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X) TERHADAP AUTONOMOUS MOTIVATION (Y)

Variabel	r <sup>2</sup>	F hitung	F tabel	Sig.	Keputusan	Derajat Keeratan	%
X dan Y	0,489	31,040	3,90	,000	Ho ditolak	Kuat	48,9 %

Hasil penelitian menunjukkan jika kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *autonomous motivation*, yang ditunjuka dengan

nilai  $r^2=0.489$ ,  $F=31.040$  yang memiliki nilai lebih besar dari  $F$  tabel=3.90, serta nilai signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Hasil ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang sudah menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap autonomous motivation (Slemp et al., (2018), Endriulaitiene & Morkeviciute (2020), Jiang & Tetrick (2016), Kanat-Maymon et al., (2020), Chua & Ayoko (2019)).

Dengan pemberdayaan yang dilakukan pemimpin transformasional lebih memungkinkan untuk menimbulkan motivasi otonom, karena pegawai akan merasa bahwa dirinya mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut dan akan menciptakan emosi positif, dan kepuasan dari dalam diri (Graves et al., 2013). Piccolo & Colquitt (2006) berpendapat bahwa persepsi pegawai tentang kepemimpinan yang dilakukan secara transformasional atau dengan pemimpin yang memberikan kejelasan peran, pekerjaan yang bermakna dan peluang untuk pengembangan diri yang dapat mendorong tumbuh kembang pegawai, akan mendorong motivasi otonom pegawai secara pribadi dapat menginternalisasi dan menyamakan nilai dan tujuan diri dengan pekerjaan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Graves et al (2013) bahwa pegawai yang menerima dan menginternalisasi nilai dan tujuan organisasi, akan menghasilkan peningkatan sejauh mana aktivitas pekerjaan secara pribadi berarti bagi pegawai dan mengarah pada peningkatan motivasi otonom.

Pemimpin yang mendukung dan menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memberi contoh, dan mendorong rasa kepemilikan, minat, dan nilai yang tercermin dalam diri karyawan, dukungan tersebut akan menumbuhkan lingkungan yang mana individu memiliki kemauan dan pilihan, individu harus lebih termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan mereka (Slemp et al., 2018). Pemimpin transformasional meningkatkan internalisasi nilai-nilai organisasi dan meningkatkan perasaan ekspresi diri mereka dalam peran kerja. Pemimpin transformasi cenderung akan berbicara tentang pentingnya kelestarian karyawan, dan berbicara dengan penuh semangat dan percaya diri tentang apa yang perlu dicapai dan pegawai dapat menerima dan menginternalisasi nilai-nilai yang disampaikan oleh pemimpin, sehingga membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna bagi pegawai dan memfasilitasi motivasi otonom (Graves et al., 2013).

#### B. Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional (X) Terhadap Autonomous Motivation

TABEL 2. DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X) TERHADAP AUTONOMOUS MOTIVATION (Y)

Dimensi	B	t <sub>tabel</sub>	Sig.
<i>Idealized Influence (Attribute)</i>	.723	2.524	.013
<i>Idealized Influence (Behavior)</i>	.397	1.818	.071
<i>Inspirational Motivation</i>	.138	.628	.531
<i>Intellectual Stimulation</i>	.204	1.060	.291
<i>Individual Consideration</i>	.511	2.705	.008

Hasil menunjukkan bahwa dari empat dimensi kepemimpinan transformasional hanya dimensi *idealized influence (attribute)* dan *individual consideration* yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *autonomous motivation*. Hasil ini menunjukkan hasil yang agak berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan dengan kepemimpinan yang menerapkan gaya transformasional dengan mendorong visi, tujuan, dan mengembangkan kapasitas karyawan akan membuat mereka menerima dan menginternalisasi nilai-nilai dan tujuan ini, sehingga kegiatan dinilai secara pribadi bermakna bagi karyawan dan mengarah pada peningkatan motivasi otonom (Graves et al., 2013).

Pemimpin yang berkarisma, dapat bertindak sebagai pemberi pengaruh ideal bagi pegawai dengan cara membangun kepercayaan, dan menginspirasi karyawan (Piccolo & Colquitt, 2006). Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan untuk pengembangan setiap pegawai demi pencapaian kinerja akan membuat pegawai merasa bahwa dirinya diberdayakan dan dipercaya sehingga pegawai merasa bahwa mereka memiliki kendali atas apa yang dikerjakan dan menimbulkan minat serta kegembiraan dalam bekerja (Endriulaitiene & Morkeviciute, 2020).

*Inspirational motivation* dan *intelektual stimulation* tidak berpengaruh pada *autonomous motivation* disebabkan karena pada lingkungan pemda Kabupaten X ini lebih menekankan karyawan untuk bekerja sesuai petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan, sehingga walau sudah diberikan stimulasi namun karyawan lebih memilih bekerja sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan yang sudah ditetapkan karena jika pekerjaannya tidak sesuai karyawan merasa khawatir akan dianggap menyimpang dari aturan dan dianggap memiliki kinerja buruk, sehingga tidak terjadi proses identifikasi tujuan dan nilai pada karyawan tetapi lebih mengarah pada introjeksi atau fokus pada penghargaan internal. *Idealized influence (behavior)* tidak berpengaruh disebabkan juga oleh karena dalam bekerja karyawan tidak terlalu memperhatikan bagaimana perilaku pimpinannya, tetapi pada hal lainnya seperti minat pribadi atau goal pribadi yang ingin dicapai dalam pekerjaannya.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *autonomous motivation* pada Pejabat Struktural Pemda Kabupaten X di Jawa Barat.
2. Aspek kepemimpinan transformasional yang memberikan pengaruh signifikan terhadap *autonomous motivation* yaitu *idealized influence (atribute)*, dan *individual consideration*.

#### ACKNOWLEDGE

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini, terutama pada 168 pegawai Pemda Kabupaten X di Jawa Barat yang bersedia menjadi responden dalam penelitian ini dan banyak membantu peneliti dalam pengumpulan data untuk menyelesaikan penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- [2] Bronkhorst, B., & Steijn, B. (2013). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. 1–22. <https://doi.org/10.1177/0734371X13515486>
- [3] Chua, J., & Ayoko, O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- [4] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(April), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- [5] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- [6] Elvandari, A. G., Sitasari, N. W., & M., S. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Bank ABC. *Jurnal Psikologi*, 9.
- [7] Endriulaitiene, A., & Morkeviciute, M. (2020). The Unintended Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Workaholism: The Mediating Role of Work Motivation The Unintended Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Workaholism: The Mediating Role of Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 154(6), 446–465. <https://doi.org/10.1080/00223980.2020.1776203>
- [8] Fernet, C., Trépanier, S., Austin, S., Forest, J., Fernet, C., Trépanier, S., & Austin, S. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- [9] Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory – Organizations and Work. *Journal of Organizational Behavior*, 26(June 2004), 331–362.
- [10] Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. 35, 81–91.
- [11] Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- [12] Jiang, L., & Tetric, L. E. (2016). Mapping the nomological network of employee self-determined safety motivation: A preliminary measure in China. *Accident Analysis and Prevention*, 94, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2016.05.009>
- [13] John W. Creswell, & Creswell, J. D. (2018). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- [14] Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- [15] Kim, J., & Lee, S. (2012). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. 1597. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>
- [16] Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- [17] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Seventeenth Edition, Global Edition. Pearson Education Limited, 747.
- [18] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- [19] Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- [20] Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 0(0), 0. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- [21] Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta
- [22] Triutama Aryo, Yanuviant Milda. (2021). *Profil Kepribadian Gamers Esports Dota 2 di Kota Bandung*. *Jurnal Riset Psikologi*, 1(1), 1-6.