

**ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA
PEGAWAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI**

(Studi Kasus di Universitas Katolik Parahyangan)

TESIS



**Oleh:
Gunawan
2013811018**

**Pembimbing Tunggal:
Dr. M. Banowati Talim, Dra., M.Si.**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2018**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI
(Studi Kasus di Universitas Katolik Parahyangan)**



**Oleh:
Gunawan
2013811018**

**Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang Pada Hari/Tanggal:
Kamis, 18 Januari 2018**

Pembimbing :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Banowati', is written below the name of the supervisor.

Dr. M. Banowati Talim, Dra., M.Si.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JANUARI 2018**

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Gunawan
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013811018
Program Studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja Pegawai di Lembaga Pendidikan Tinggi (Studi Kasus di Universitas Katolik Parahyangan).

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku umum dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain terkait dengan keaslian karya ini, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 16 Januari 2018



Gunawan

**ANALISIS HUBUNGAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA
PEGAWAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI
(Studi Kasus di Universitas Katolik Parahyangan)**

**Gunawan (2013811018)
Pembimbing : Dr. M. Banowati Talim, Dra., M.Si.
Magister Manajemen
Bandung
Januari 2018**

ABSTRAK

Di era globalisasi, lembaga pendidikan tinggi dituntut mampu meningkatkan daya saing bangsa. Salah satu faktor peningkatan daya saing bangsa adalah unggulnya kualitas para insan lulusan perguruan tinggi. Oleh karena itu, kepemimpinan pada lembaga pendidikan tinggi menjadi faktor kunci transformasi peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang mengubah kesadaran, memotivasi, dan menginspirasi para pengikut untuk memberikan seluruh potensi yang dimiliki demi tujuan organisasi pada titik terbaiknya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai di Universitas Katolik Parahyangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatoris (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dengan melakukan uji hipotesis. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus survey, dimana seluruh populasi menjadi sample penelitian. Instrumen pengambilan data menggunakan kuesioner dan pengamatan langsung kemudian data dianalisis menggunakan teknik analisis data kuantitatif menggunakan aplikasi *SPSS 22.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai. Tingginya motivasi kerja pegawai dirasakan ketika pemimpin melakukan *idealized influence*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation* secara kuat.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja.

**AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE WORK
MOTIVATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
(A Case Study of Parahyangan Catholic University)**

Gunawan (2013811018)

Academic Advisor: Dr. Banowati Talim, Dra., M.Si.

Master's Degree Program Management

Bandung

January 2018

ABSTRACT

In the era of globalization, institutions of higher education are required to improve the competitiveness of the nation. One of the factors to increase this competitiveness is the superior quality of university graduates. Therefore, leadership in higher education institutions becomes a key factor in the transformation of education quality improvement. Transformational leadership is a leadership model that alters awareness, motivates, and inspires followers to give all of their potential for organizational goals at their peak. This study aims to analyze and find out about the relationship between transformational leadership and employee motivation at Parahyangan Catholic University. This research type is explanatory that is to say, research which explains the causal relationship between research variables by conducting the hypothesis test. The sampling technique used is the survey census, where the entire population becomes the sample of the study. The instruments of data retrieval employ a questionnaire and direct observation, then the data is analyzed using the quantitative data analysis technique with the application of SPSS 22.0. The results show that there is a strong relationship between transformational leadership and employee motivation. High employee motivation is felt when the leader performs idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation consistently.

Keywords: *Leadership, Transformational Leadership, and Work Motivation.*

KATA PENGANTAR

Ucapan syukur kepada Tuhan atas anugerah pengetahuan dan kehidupan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari ada banyak dukungan dari orang-orang terbaik disekitar penulis yang membantu proses penelitian tesis ini. Teristimewa, penulis ucapkan terima kasih kepada Dr. M. Banowati Talim, Dra., M.Si, atas bimbingan dan dukungannya untuk penyusunan tesis ini.

Ucapkan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Katolik Parahyangan, Bapak Mangadar Situmorang, Ph.D.
2. Direktur Sekolah Pascasarjana, Bapak Tri Basuki Joewono, Ph.D.
3. Sekretaris Program Magister Manajemen, Bapak Agus Gunawan, Ph.D.
4. Dekan Fakultas Ekonomi, Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM.
5. Dosen penguji, Bapak Gandhi Pawitan, Ph.D., dan Ibu Dr. Nia Juliawati, Dra., M.Si.
6. Wakil Rektor Bidang Modal Insani dan Kemahasiswaan, Bapak Dr. Paulus Sukapto, Ir., MBA.
7. Kepala Tata Usaha dan para staf di Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan.
8. Kepala Biro Kemahasiswaan dan Alumni, Bapak Matheus Setiyanto, S.Sos.
9. Rekan-rekan kerja di Biro Kemahasiswaan dan Alumni Universitas Katolik Parahyangan.
10. Para Kepala Unit Kerja di Universitas Katolik Parahyangan.

11. Seluruh rekan-rekan kerja di lingkungan Universitas Katolik Parahyangan yang telah bersedia meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner penelitian.

Seluruh kerja keras dan pelajaran hidup yang berharga ini, penulis dedikasikan tesis ini untuk Ayah tercinta yang ada di surga.

Menyadari masih adanya kekurang dalam penyusunan tesis ini, penulis dengan penuh keterbukaan dan kejujuran menerima kritik dan saran dari para pembaca untuk proses perbaikan selanjutnya.

The harder you work, the harder it is to surrender - Vince Lombardi.

Bandung, 16 Januari 2018
Penulis,

Gunawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

ABSTRAK

KATA PENGANTAR

i

DAFTAR ISI

iii

BAB I PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Masalah	1
1.2	Identifikasi Masalah	10
1.3	Tujuan Penelitian	12
1.4	Kegunaan Penelitian	13
1.5	Kerangka Pemikiran	13
1.6	Hipotesis Penelitian	17

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1	Kepemimpinan	19
2.1.1	Definisi Kepemimpinan	19
2.1.2	Kepemimpinan Sifat dan Kepemimpinan Proses	21
2.1.3	Kepemimpinan dan Manajemen	23
2.1.4	Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional	26
2.1.5	Karakteristik Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional	32

2.1.6	Kepemimpinan Transformasional	34
2.1.7	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional	37
2.2	Motivasi	42
2.2.1	Definisi Motivasi	43
2.2.2	Teori Kebutuhan McClelland	45
2.2.3	Motivasi Kerja	49
2.2.4	Karakteristik Motivasi Kerja (Berprestasi)	51
2.2.5	Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	53
2.3	Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja	55

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Metode Penelitian	59
3.2	Objek Penelitian	59
3.3	Jenis Intervensi	60
3.4	Teknik Pengumpulan Data	60
3.5	Kerangka Penelitian	62
3.6	Populasi dan Sampel	63
3.7	Pengukuran dan Ukuran	63
3.7.1	Definisi Operasional	63
3.7.2	Skala Pengukuran	72
3.8	Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur	73
3.8.1	Uji Validitas Alat Ukur	73
3.8.2	Uji Reliabilitas Alat Ukur	75

3.8.3	Teknik Analisis Data	76
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif	76
3.9.2	Analisis Statistik Inferensial	78
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Karakteristik Responden	81
4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	82
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	83
4.1.4	Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja	84
4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas	85
4.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (Y)	86
4.2.2	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Y)	87
4.3	Analisis Deskriptif	89
4.3.1	Gambaran Persepsi Responden	90
4.3.2	Kepemimpinan Transformasional (X)	90
4.3.3	Motivasi Kerja (Y)	92
4.4	Analisis Inferensial (<i>Correlation Analysis</i>)	95
4.4.1	Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional (X) Dengan Motivasi Kerja (Y)	95

4.4.2	Hubungan Antara Dimensi <i>Idealized Influence</i> (X1) dengan <i>Need for Achievement</i> (Y1), <i>Need for Power</i> (Y2), dan <i>Need for Affiliation</i> (Y3)	98
4.4.3	Hubungan Antara Dimensi <i>Inspirational Motivation</i> (X2) dengan <i>Need for Achievement</i> (Y1), <i>Need for Power</i> (Y2), dan <i>Need for Affiliation</i> (Y3)	100
4.4.4	Hubungan Antara Dimensi <i>Intellectual Stimulation</i> dengan <i>Need for Achievement</i> (Y1), <i>Need for Power</i> (Y2), dan <i>Need for Affiliation</i> (Y3)	102
4.4.5	Hubungan Antara Dimensi <i>Individualized Consideration</i> dengan <i>Need for Achievement</i> (Y1), <i>Need for Power</i> (Y2), dan <i>Need for Affiliation</i> (Y3)	104
4.4.6	Gambaran Kepemimpinan Transformasional Menurut Pegawai pada Unit Kerja	106
4.4.7	Gambaran Motivasi Kerja Pegawai Menurut Unit Kerja	108
4.4.8	Gambaran Kepemimpinan Transformasional Menurut Kepala Unit Kerja	110
4.4.9	Gambaran Motivasi Kerja Kepala Unit Kerja	111
4.5	Hasil Uji Hipotesis	112

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	113
5.2	Saran	115

DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Perguruan Tinggi Nasional Tahun 2011-2015	2
Gambar 1.2	Sebaran Pendirian PTS Kopertis Tahun 2011-2015	3
Gambar 1.3	Jumlah Peserta Seleksi Mahasiswa Unpar	4
Gambar 2.1	Pandangan Berbeda Tentang Kepemimpinan	23
Gambar 2.2	Full Range Leadership Theory	29
Gambar 2.3	Model Kepemimpinan Transformasional	35
Gambar 2.4	Memadankan Pencapaian dan Pekerjaan	53

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1	Kerangka Pemikiran	16
Bagan 1.2	Hipotesis Penelitian	18
Bagan 3.1	Kerangka Penelitian	62
Bagan 4.1	Hasil Uji Hipotesis	112

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Karakteristik Pemimpin dan Manajer	24
Tabel 2.2	Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional	33
Tabel 2.3	Indikator Kepemimpinan Transformasional	42
Tabel 2.4	Indikator Motivasi Kerja	55
Tabel 3.1	Operasional Variabel Kepemimpinan Transformasional	65
Tabel 3.2	Operasional Variabel Motivasi Kerja	68
Tabel 3.3	Skala Pengukuran	72
Tabel 3.4	Interval Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja	77
Tabel 3.5	Skala Guilford	80
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	82
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	83
Tabel 4.4	Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja	84
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional	86
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional	87
Tabel 4.7	Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	88
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja	89
Tabel 4.9	Kategori Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja	90
Tabel 4.10	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	91
Tabel 4.11	Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	93
Tabel 4.12	Korelasi Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Kerja	96
Tabel 4.13	Korelasi <i>Idealized Influence</i> dengan <i>Need for Achievement</i> , <i>Need for Power</i> , dan <i>Need for Affiliation</i>	98
Tabel 4.14	Korelasi <i>Inspirational Motivation</i> dengan <i>Need for Achievement</i> , <i>Need for Power</i> , dan <i>Need for Affiliation</i>	100

Tabel 4.15	Korelasi <i>Intellectual Stimulation</i> dengan <i>Need for Achievement, Need for Power, dan Need for Affiliation</i>	102
Tabel 4.16	Korelasi <i>Individualized Consideration</i> dengan <i>Need for Achievement, Need for Power, dan Need for Affiliation</i>	104
Tabel 4.17	Gambaran Kepemimpinan Transformasional Menurut Pegawai Pada Unit Kerja	106
Tabel 4.18	Gambaran Motivasi Kerja Pegawai Pada Unit Kerja	108
Tabel 4.19	Gambaran Kepemimpinan Transformasional Menurut Kepala Unit Kerja	110

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kata Pengantar Kuesioner Penelitian	126
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian Kepemimpinan Transformasional	127
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian Motivasi Kerja	130
Lampiran 4	Perhitungan SPSS	133
Lampiran 5	Data Pengolahan Kuesioner	151

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pesatnya perkembangan teknologi informasi merupakan salah satu ciri utama globalisasi. Globalisasi merupakan realitas yang harus dihadapi dengan kualitas sumber daya manusia berdaya saing dan unggul. Menurut Marquardt (2002), abad ke-21 memiliki empat kecenderungan perubahan yang akan memengaruhi pola-pola kehidupan yaitu: (1) perubahan lingkungan ekonomi, sosial dan pengetahuan dan teknologi, (2) perubahan dalam lingkungan kerja, (3) perubahan dalam harapan pelanggan, dan (4) perubahan harapan para pekerja.

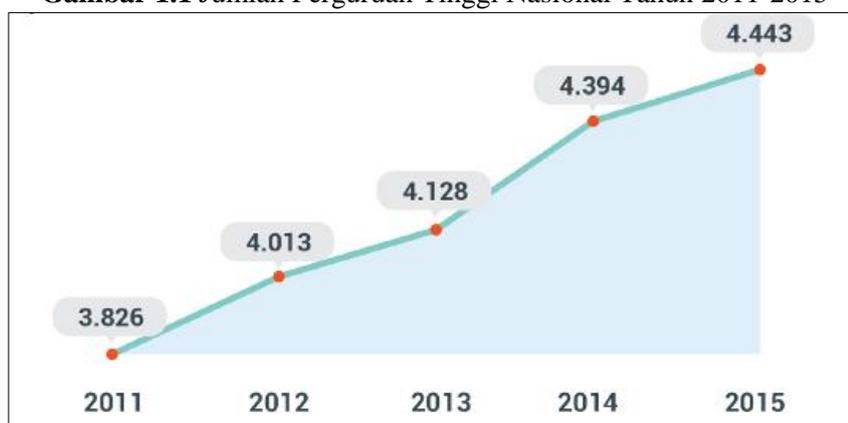
Di era globalisasi, lembaga pendidikan tinggi di Indonesia dituntut mampu meningkatkan daya saing bangsa. Pendidikan tinggi sebagai jenjang terakhir dalam pendidikan formal memiliki fungsi yang sangat strategis dalam membawa perubahan suatu bangsa (Kuncoro, 2011). Oleh karena itu, perguruan tinggi harus memiliki kredibilitas institusional secara utuh dan menyeluruh. Sistem ini harus memiliki akuntabilitas yang tinggi terhadap masyarakat, menunjukkan efisiensi dalam operasionalnya, menghasilkan lulusan yang berkualitas, memiliki manajemen internal yang transparan dan memenuhi standar.

Menurut Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, ditekankan bahwa pendidikan tinggi merupakan bagian penting dari sistem

pendidikan nasional yang memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peran demikian hanya mungkin dijalankan secara optimal jika masyarakat perguruan tinggi memiliki sumber daya pengetahuan yang memadai. Masa depan pendidikan tinggi Indonesia adalah daya inovasi yang lahir dari jantung kreativitas sivitas akademika. Hal ini dikarenakan teknologi informasi dan komunikasi, serta masyarakat berbasis pengetahuan menyebabkan perubahan paradigma penyelenggaraan pendidikan tinggi tidak dapat ditawar lagi (Tito Edy Priandono, 2016).

Data statistik Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional mencatat bahwa, pertumbuhan perguruan tinggi, selama periode 2011-2015, jumlah perguruan tinggi nasional bertambah 617 atau tumbuh 16 persen, dengan pertumbuhan tahunan 4 persen. Pertumbuhan perguruan tinggi paling tinggi terjadi pada periode 2013-2014 dengan pertumbuhan 6,4 persen atau bertambah 266 perguruan tinggi baru. Sedangkan pertumbuhan paling rendah pada 2014-2015 hanya tumbuh 1,1 persen atau 49 perguruan tinggi baru didirikan.

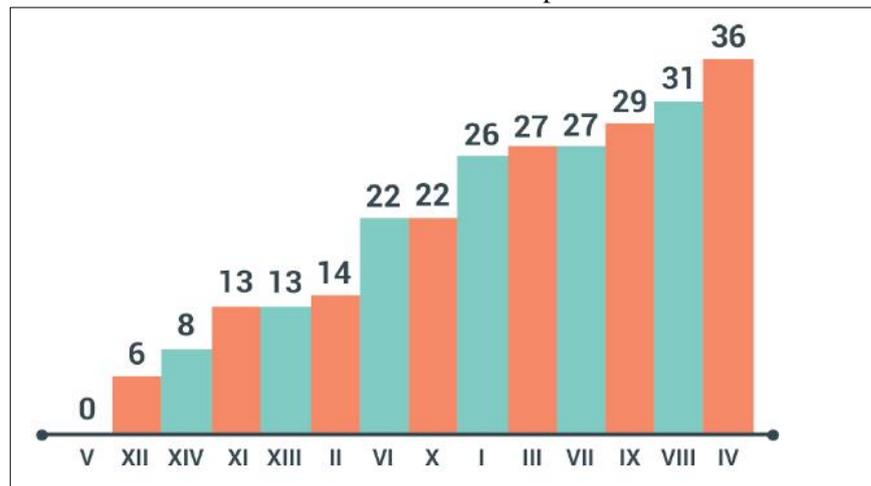
Gambar 1.1 Jumlah Perguruan Tinggi Nasional Tahun 2011-2015



Sumber: (Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, 2016)

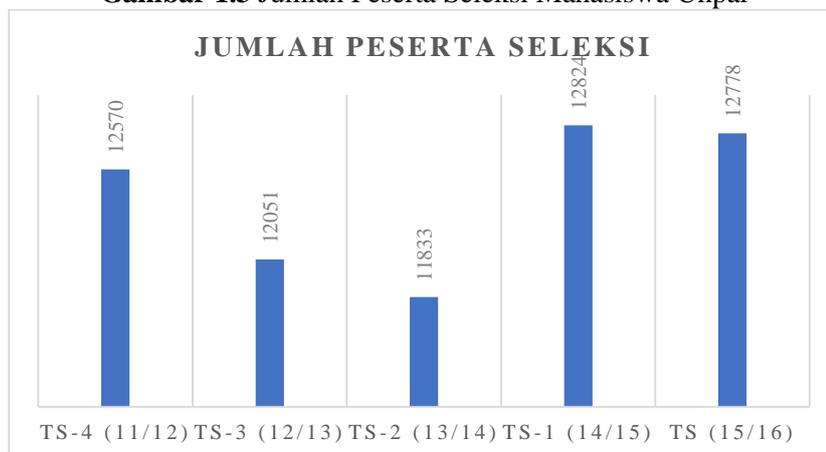
Berdasarkan wilayah koordinasi, pertumbuhan perguruan tinggi swasta paling banyak berada di wilayah Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta IV (Kopertis IV) yang membawahi Jawa Barat dan Banten, dimana 36 perguruan tinggi swasta baru didirikan pada periode 2011-2015.

Gambar 1.2 Sebaran Pendirian PTS Kopertis Tahun 2011-2015



Sumber: (Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, 2016)

Universitas Katolik Parahyangan (Unpar) sebagai perguruan tinggi swasta yang berada di wilayah Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah IV (Kopertis IV) menyadari bahwa pertumbuhan itu memberikan tantangan yang tidak mudah. Diferensiasi perguruan tinggi semakin meningkat dengan ketat, sehingga para calon mahasiswa pun semakin dihadapkan dengan banyak pilihan. Pilihan untuk menempuh pendidikan di perguruan tinggi yang berkualitas merupakan cita-cita para calon mahasiswa. Disamping itu, muncul optimisme dengan melihat data peserta seleksi penerimaan calon mahasiswa baru dalam lima tahun terakhir masih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan di Unpar masih diminati karena memenuhi atau sesuai dengan kebutuhan calon mahasiswa dan lulusan dalam dunia kerja (Universitas Katolik Parahyangan, 2017).

Gambar 1.3 Jumlah Peserta Seleksi Mahasiswa Unpar

Sumber: (Universitas Katolik Parahyangan, 2017).

Tantangan dan juga peluang besar yang dihadapi Unpar dewasa ini adalah bagaimana Unpar mampu berperan sebagai salah satu perguruan tinggi utama di tengah jumlah perguruan tinggi yang semakin meningkat di tengah perkembangan dan perubahan sosial yang sedemikian pesat. Unpar yang berdiri sejak 17 Januari 1955, selalu dituntut agar tidak hanya konsisten dengan cita-cita dan tujuan pendiriannya, tetapi juga secara terus menerus membangun diri guna meningkatkan kualitas penyelenggaraan Tridharma pendidikan tinggi yang diemban (Universitas Katolik Parahyangan, 2017). Untuk menjawab hal itu, Unpar dituntut secara konsisten mempertahankan keunggulannya. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi yang ada demi keberlangsungan keunggulannya. Sebagaimana diungkapkan oleh Edward Sallis (2011), bahwa kepemimpinan disebuah perguruan tinggi menjadi faktor kunci utama untuk mencapai keberhasilan, disamping program, ketersediaan sumber daya, budaya akademik, dan faktor lainnya.

Pengejawantahan Tridharma pendidikan tinggi pada saat ini, menuntut adanya pengelolaan lembaga yang memiliki kredibilitas, akuntabilitas, transparansi,

dan memenuhi standar sebagai entitas korporat. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan tinggi membutuhkan model kepemimpinan yang mampu membawa transformasi untuk pencapaian tujuan dan meningkatkan pada kualitas pendidikan. Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti ini, peran seorang pemimpin adalah untuk menggerakkan seluruh potensi dan sumber daya yang dimiliki guna mewujudkan efektivitas dan keunggulan penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting di Universitas Katolik Parahyangan sebagai lembaga pendidikan tinggi. Rektor sebagai pemimpin puncak bersama para Wakil Rektor, Dekan sebagai pemimpin pada masing-masing fakultas, Kepala Program Studi, Kepala Unit Kerja, dan Kepala Tata Usaha fakultas mengemban tugas dan tanggung jawab besar mewujudkan Universitas Katolik Parahyangan yang berkualitas. Menjadi perguruan tinggi berkualitas unggul, hanya mungkin dicapai melalui kepemimpinan yang tepat untuk mengarahkan dan mendorong seluruh sumber daya manusia yang ada bekerja dengan motivasi tinggi. Motivasi kerja yang tinggi dari para pegawai atau pengikutnya menjadi faktor kunci lahirnya kualitas hasil kerja yang unggul.

Kompleksitas terkait kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai sebagai pokok bahasan dalam penelitian ini penulis temukan didalam observasi. Dalam observasi yang telah dilakukan, ditemukan beberapa fenomena berikut: *pertama*, kebutuhan terhadap seorang pemimpin dari berbagai posisi dipandang sangat tinggi. Untuk posisi puncak Rektor, Wakil Rekor, Dekan, dan Kepala Program Studi secara periodik mengalami pergantian. Namun jika melihat pada pimpinan di

Unit kerja atau Tata Usaha serta pada level Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian belum secara periodik mengalami pergantian. Oleh karena itu, proses regenerasi kepemimpinan pada tingkat ini menjadi lambat. Lambatnya proses regenerasi kepemimpinan tidak hanya disebabkan oleh kurangnya kesempatan yang ditawarkan dan tidak adanya ukuran (standar) seseorang layak menduduki suatu jabatan, tetapi juga tidak adanya jejang karir yang dapat dicapai dan pola-pola yang terstruktur baik didalam pekerjaan maupun pelatihan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan para pegawai. Disamping itu, dalam proses perekrutan pegawai, acuan dasar atau standar kebutuhan pegawai dengan potensi sebagai pemimpin kurang mendapat perhatian. Sehingga transformasi kepemimpinan untuk membentuk pemimpin-pemimpin yang handal sulit terjadi. Maka tidak asing lagi, jika melihat orang-orang tertentu yang sudah menduduki posisi suatu jabatan dalam waktu yang lama – tidak tergantikan. Pada kasus ini, Unpar sebagai lembaga pendidikan tinggi, memiliki pemimpin-pemimpin yang handal adalah suatu keharusan dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan yang semakin ketat. Dibutuhkan para pemimpin yang memiliki daya juang yang tinggi, memberikan perubahan cara-cara mencapai tujuan, dan memiliki visi yang kuat untuk membawa lembaga pendidikan tinggi dapat berkiprah baik pada skala nasional maupun internasional dengan kualitas yang unggul secara konsisten. Efektivitas kepemimpinan didalam memberikan dorongan dan menggerakkan seluruh sumber daya yang dimiliki dengan membangkitkan cita-cita dan tujuan organisasi menjadi cita-cita dan tujuan bersama, adalah hal penting dalam upaya transformasi organisasi.

Kedua, munculnya generasi muda sebagai pegawai muda. Pegawai muda dengan jenjang pendidikan, pola bekerja, perilaku, dan mental bekerja yang berbeda dengan generasi terdahulu menjadi modal penting sebagai tenaga potensial organisasi. Namun, perlu juga disadari bahwa sebagai tenaga potensial, para pegawai muda membutuhkan pengembangan lebih lanjut untuk menunjang pencapaian visi misi Universitas Katolik Parahyangan. Pengembangan lebih lanjut yang fokus pada pengembangan potensi individu dengan melihat pada *job specification* dimana para pegawai memperoleh tanggung jawab tugas pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Jika melihat pada fenomena yang ada, adalah bahwa banyak para pegawai muda ini ditempatkan pada unit kerja yang kurang mendukung optimalisasi kemampuannya. Hal ini menjadi persoalan ketika para pegawai menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Pengembangan diri menjadi sulit dan pada akhirnya menjadi pegawai yang hanya bekerja karena rutinitas yang diberikan oleh pimpinannya. Efeknya adalah motivasi kerja menurun dan kebutuhan akan prestasi kerja tidak lagi menjadi tujuan utama dalam bekerja. Disamping itu, peran serta dari para pegawai senior sebagai mentor pengembangan pegawai muda belum terprogram secara jelas – masih bersifat keinginan sendiri. Model pengembangan pegawai dengan keterlibatan para pegawai senior dapat dilihat sebagai suatu prestasi lain yang juga patut memperoleh apresiasi, dimana para pegawai senior memiliki tanggung jawab yang sama untuk menghasilkan pegawai muda yang berkualitas.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, pendekatan yang diyakini mampu membawa perubahan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan

mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan menginspirasi para pengikut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional menekankan seorang pemimpin yang mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi organisasi. Yammarino dan Bass menegaskan bahwa pemimpin transformasional harus mampu membujuk para pengikutnya agar melakukan tugas-tugas melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar (Avolio B. B., 1994). Kepemimpinan transformasional percaya dan mengarahkan para pegawai agar termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan atau keyakinan pengikutnya yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui, menggunakan, dan mengembangkan potensi penting yang ada dalam setiap individu para pegawainya. Bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang tidak sama. Setiap individu memiliki tingkat motivasi kerja yang tidak sama pula. Dengan menggunakan pendekatan tersebut, seorang pemimpin dapat menerapkan atau menjalankan organisasi secara tepat. Hal ini sejalan dengan upaya peningkatan motivasi kerja pegawai untuk mendukung kinerja organisasi mencapai tujuannya.

Motivasi kerja seseorang dalam melakukan pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh motivasi individual. Motivasi memberikan dorongan lebih kepada setiap pegawai untuk berupaya menghasilkan kemampuan mengelola pekerjaannya dan memberikan hasil yang unggul. Motivasi kerja merupakan cerminan sikap individu terhadap suatu pekerjaan, baik secara individu maupun kelompok. Motivasi menjadi unsur penting (*key to success*) bagi sebuah organisasi untuk

mencapai tujuannya. Pada dasarnya, pegawai yang memiliki kebutuhan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, akan cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi pula. Sebagaimana dinyatakan oleh David McClelland, bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial untuk menghasilkan kinerja yang hebat (McClelland, 1961).

Hubungan antara pemimpin transformasional dengan para pegawai adalah hubungan yang kuat dan akrab, dimana pemimpin mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara membangun rasa hormat, bangga, loyal, kagum, dan percaya kepada para pegawainya. Sehingga para pegawai pun bersikap mendukung pemimpin dengan penuh rasa hormat dan percaya bahwa pemimpin mampu membawa organisasi mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong para pengikut atau pegawai agar memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja tidak lepas dari peran seorang pemimpin didalam menjalankan kepemimpinannya. Apabila kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan harapan pegawai, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat. Oleh karena itu, semakin kuat kepercayaan, rasa hormat, kekaguman, dan kesetiaan para pegawai terhadap seorang pemimpin, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan di atas, kajian penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menganalisis hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai di Universitas Katolik Parahyangan.

1.2 Identifikasi Masalah

Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi dalam perkembangannya tidak dapat terlepas dari dinamika perubahan lingkungannya. Secara dinamis perubahan lingkungan perguruan tinggi memberikan dampak yang luas terhadap seluruh proses penyelenggaraan Tridharma perguruan tinggi. Perubahan tersebut tidak hanya memunculkan peluang namun juga tantangan. Untuk menghadapi tantangan itu, perguruan tinggi sebagai kiblatnya ilmu pengetahuan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, menuntut pengelolaan secara baik dan benar sebagai sebuah entitas korporat. Dalam entitas korporat, pimpinan sebagai pusat manajemen memiliki peran penting untuk dapat mengarahkan seluruh elemen kekuatannya agar dapat mencapai kinerja yang baik. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu memimpin organisasi, mengarahkan, menggerakkan, dan memberikan motivasi serta mengkomunikasikan visi misi organisasi kepada seluruh anggotanya. Schermerhorn menyatakan bahwa: pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat para karyawan supaya giat dalam mencapai tujuan organisasi (Schermerhorn, 1999). Yammarino dan Bass juga menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulus pengikut dengan cara intelektual, dan menaruh perhatian pada para pengikutnya. Dengan demikian, keberadaan pemimpin transformasional memberikan dampak atau efek transformasi secara organisasi maupun individu (Devanna, 1990).

Kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan tinggi merupakan model kepemimpinan yang menjalankan proses transformasi melalui penyampaian gagasan-gagasan besarnya dan apa yang diinginkannya kepada para pengikutnya.

Pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi pegawai, pola kerja, dan nilai-nilai organisasi dengan mengkomunikasikan visi misi sebagai cita-cita bersama, sehingga para pengikutnya dapat bekerja dengan penuh semangat, termotivasi, dan terinspirasi oleh gagasan pemimpinnya. Hal ini merujuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikutnya bahwa mereka mampu mencapainya. Edward Sallis (2011), mengungkapkan bahwa kepemimpinan disebuah perguruan tinggi menjadi faktor kunci utama untuk mencapai keberhasilan, disamping program, ketersediaan sumber daya, budaya akademik, dan faktor lainnya.

Motivasi kerja pegawai mengarahkan setiap pegawai untuk bekerja sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi di atas kepentingan pribadi. Motivasi menjadi pendorong bagi para pegawai untuk bertindak dan berperilaku tertentu. Menurut Hanafi (1997), motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan apa yang telah menjadi tanggung jawab dan kebutuhannya. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh David McClelland, bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi pula. Santrock (2005) memberikan penekanan bahwa motivasi berprestasi adalah kebutuhan individu dengan keinginan yang tinggi untuk menyelesaikan dan mencapai suatu standar kesuksesan demi tujuan untuk mencapai kesuksesan yang dikehendaki. Oleh karena itu, seorang pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi (Yulk, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, maka identifikasi masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi pegawai terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai di Universitas Katolik Parahyangan?
2. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh pegawai di Universitas Katolik Parahyangan?
3. Bagaimanan tingkat kebutuhan motivasi kerja pegawai di Universitas Katolik Parahyangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Persepsi pegawai terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai di Universitas Katolik Parahyangan.
2. Gambaran kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh pegawai di Universitas Katolik Parahyangan.
3. Tingkat kebutuhan motivasi kerja pegawai di Universitas Katolik Parahyangan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil tujuan penelitian yang telah dipaparkan di atas maka diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi:

1. Secara teoritis, yaitu memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan disiplin ilmu Manajemen, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pegawai.
2. Secara praksis, yaitu dapat dijadikan sebagai informasi dan masukan bagi para praktisi, maupun kepada pihak pimpinan Universitas Katolik Parahyangan Bandung didalam mengimplementasikan program-program pengembangan berkelanjutan, khususnya terkait kepemimpinan dan peningkatan motivasi kerja pegawai.
3. Bagi para peneliti yang berminat dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan melihat hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan inspirasi baru untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Sehingga apa yang menjadi kekurangan dalam penelitian ini dapat disempurnakan dan dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Kebutuhan pada Unpar yang terus menjadi lebih baik, diperlukan pula model kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya berkontribusi secara optimal demi pencapaian cita-cita Unpar. Kepemimpinan dengan visi yang kuat serta keberanian menentukan nilai-nilai baru untuk mencapai sasaran ke depan. Disamping itu, organisasi membutuhkan para pegawai yang mau dan mampu

melakukan usaha-usaha transformasi untuk menciptakan siklus kinerja yang baru dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi. Secara spesifik kepemimpinan transformasional menggerakkan dan memotivasi anggota organisasi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional ini adalah dalam rangka perubahan *status quo* lewat nilai-nilai yang dianut para pengikut (konstituen) dan pandangan mereka terkait dengan tujuan yang lebih tinggi. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional pada akhirnya merupakan suatu praktik moral dalam artian meningkatkan standar-standar perilaku manusia. Sehingga, kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi moral juga, karena mereka yang terlibat di dalamnya “dapat diangkat kepada diri mereka yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional oleh Burns diartikan sebagai “...*a process where leaders and their followers raise one another to higher levels of morality and motivation*” (Burns J. M., 1978). Menurut Hall, Johnson, Wysocki, dan Kepner (2008) kepemimpinan transformasional mengacu pada proses perubahan baik pada individu maupun organisasi. Secara khusus, kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan untuk meminta individu untuk mau berubah dan memperbaiki diri mengarah pada tujuan organisasi. Singkatnya, kepemimpinan transformasional merupakan proses untuk membentuk komitmen individu terhadap kesejahteraan organisasi dan menciptakan koneksi yang meningkatkan tingkat motif dan moral bawahannya.

Burns mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai orang yang mengangkat tingkat kesadaran pengikut tentang pentingnya nilai dan hasil yang

diinginkan dan cara untuk mencapai hasil tersebut (Burns J. , 1978). Pemimpin transformasional melakukan transformasi kepada pengikutnya dengan menciptakan perubahan dalam tujuan, kebutuhan, kepercayaan, dan aspirasi mereka. Hal ini dapat dilakukan karena pemimpin transformasional cenderung memiliki kepribadian yang terbuka, menyenangkan, proaktif, dan tidak gelisah daripada para pemimpin non-transformasional (Hautala, 2006); (J.E. Bono, 2004). Oleh karena itu, seorang pemimpin dapat mentransformasikan para pengikutnya melalui empat dimensi, yaitu: *Idealized Influence, Inspiration Motivation, Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* (Avolio B. B., 1994).

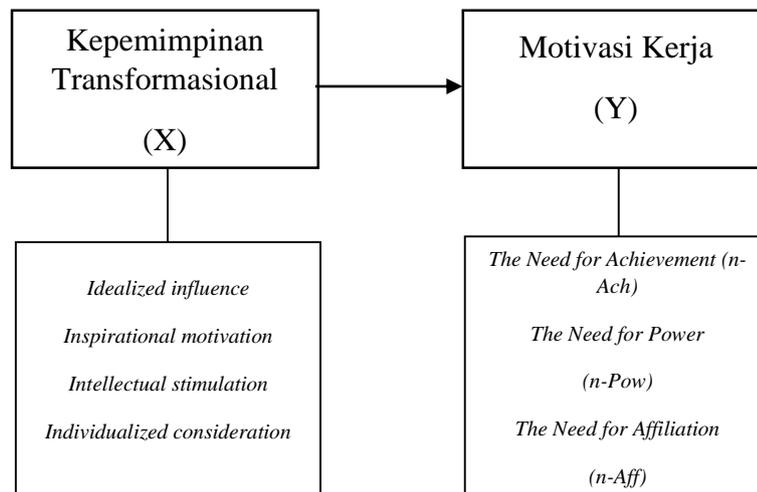
Dalam pemahaman kita sehubungan dengan istilah motivasi kerja yang terkait dengan pemahaman terhadap apa itu motif. “Motif diartikan sebagai dorongan atau tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat sesuatu. Jadi motif merupakan pendorong (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku yang di dalam perbuatan tersebut terdapat tujuan-tujuan tertentu. Menurut Moh. As;ad (1995) motivasi didefinisikan sebagai *the process by which behavior is energized and directed*, artinya bahwa motivasi merupakan proses dengan mana perilaku digerakkan atau diarahkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa motif adalah yang melatarbelakangi individu dalam berbuat untuk mencapai tujuan tertentu atau dapat dikatakan motif merupakan pendorong dalam mencapai suatu tujuan tertentu dan motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan motif. Jadi motivasi adalah sesuatu yang memberikan semangat atau dorongan seseorang untuk melakukan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

Konsep motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh David McClelland, yaitu motivasi berprestasi.

McClelland berpendapat bahwa motivasi seseorang digerakan oleh tiga kebutuhan dasar berikut; kebutuhan berprestasi *Need for Achievement – nAch*, kebutuhan berkuasa (*Need for Power – nPow*, dan kebutuhan berafiliasi *Need for Affiliation – nAff*) (Mangkunegara, 2013). Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seorang pegawai untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Johnson dalam (Mangkunegara, 2013) yang mengemukakan bahwa “*Achievement motive is impetus to do well relative to some standard of excellent*”.

Melalui penelitian ini, analisis hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja pegawai di Universitas Katolik Parahyangan dapat digambarkan dalam kerangka pikir berikut:

Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran



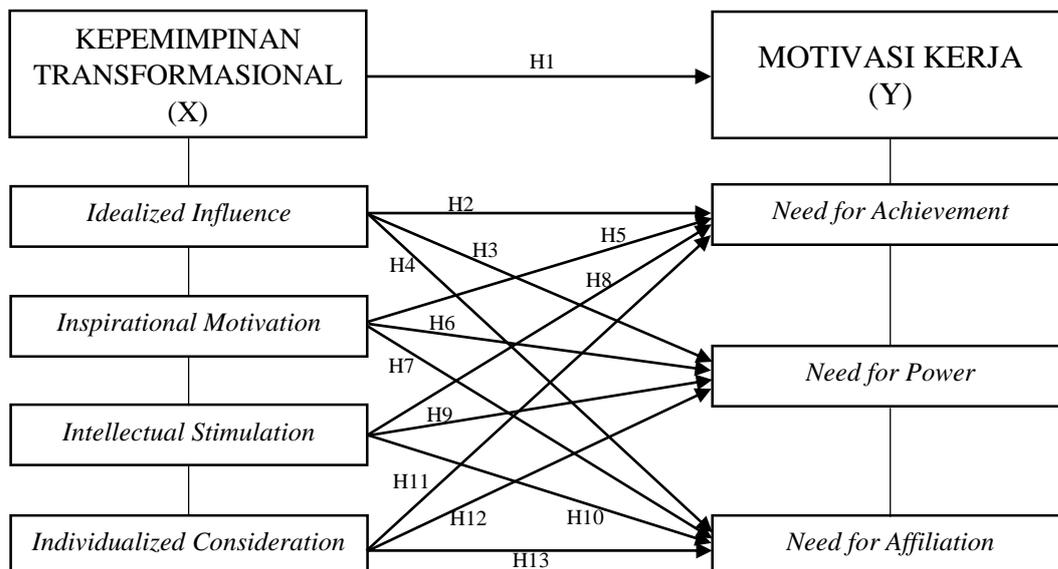
Sumber: Bass & Avolio (1994) dan David C. McClelland (1961)

1.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah paparkan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H0 : Tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai.
- H1 : Terdapat hubungan kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pegawai.
- H2 : Terdapat hubungan antara *Idealized Influence* dengan *Need for Achievement*.
- H3 : Terdapat hubungan antara *Idealized Influence* dengan *Need for Power*.
- H4 : Terdapat hubungan antara *Idealized Influence* dengan *Need for Affiliation*.
- H5 : Terdapat hubungan antara *Inspirational Motivation* dengan *Need for Achievement*.
- H6 : Terdapat hubungan antara *Inspirational Motivation* dengan *Need for Power*.
- H7 : Terdapat hubungan antara *Inspirational Motivation* dengan *Need for Affiliation*.

- H8 : Terdapat hubungan antara *Intellectual Stimulation* dengan *Need for Achievement*.
- H9 : Terdapat hubungan antara *Intellectual Stimulation* dengan *Need for Power*.
- H10 : Terdapat hubungan antara *Intellectual Stimulation* dengan *Need for Affiliation*.
- H11 : Terdapat hubungan antara *Individualized Consideration* dengan *Need for Achievement*.
- H12 : Terdapat hubungan antara *Individualized Consideration* dengan *Need for Power*.
- H13 : Terdapat hubungan antara *Individualized Consideration* dengan *Need for Affiliation*.



Bagan 1.2 Hipotesis Penelitian