

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA ASN MELALUI MOTIVASI PELAYANAN
PUBLIK DAN KAPASITAS SDM
(Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba)**

Immawan Wahyudi Asbara¹, Jumase²
Universitas Muhammadiyah Bulukumba^{1,2}
Email: immawanasbara@gmail.com, jumasebasra@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi Pelayanan Publik dan Kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. Desain penelitian ini adalah desain penelitian kausal, yang menunjukkan hubungan kausal antara variabel yang diteliti. Karena esensi dari analisis kausalitas, ini memastikan bahwa variabel terkait memiliki hubungan sebab dan akibat. Metodologi penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu cara mengevaluasi hipotesis dengan menganalisis hubungan antar variabel. Peserta penelitian adalah 344 pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba.. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 185 sampel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik dan Kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Pelayan Publik, Kapasitas SDM, Kinerja ASN

Abstrack

This study aims to determine and analyze the influence of Transformational Leadership on ASN Performance through Public Service Motivation and HR Capacity at the Office of the Ministry of Religion of Bulukumba Regency. This research design is a causal research design, which shows a causal relationship between the variables studied. Due to the essence of causality analysis, it ensures that the related variables have a cause and effect relationship. This research methodology also uses a quantitative approach, namely how to evaluate hypotheses by analyzing the relationship between variables. The research participants were 344 employees of the Ministry of Religion of Bulukumba Regency. The sampling of this research was carried out using the Simple Random Sampling technique. The number of samples in this study were 185 samples.

The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on ASN performance through public service motivation and HR capacity at the Bulukumba Regency Ministry of Religion.

Keywords: *Transformational Leadership, Public Service Motivation, Human Resources Capacity, ASN Performance*

PENDAHULUAN

Tuntutan atas pelayanan kepada masyarakat dan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan yang adil, bersih, transparan, dan akuntabel mengharuskan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk berinovasi dan berkreasi dari masa ke masa. Inovasi dan kreativitas akan tercipta apabila didukung dengan berbagai aspek, baik sumberdaya manusia maupun non sumberdaya manusia.

Pegawai negeri sebagai salah satu sumberdaya yang sangat penting dan krusial

dalam mendukung keberhasilan organisasi publik untuk menyediakan tuntutan pelayanan yang berkualitas dan penyelenggaraan pemerintahan yang adil. Artinya, meskipun harus diakui bahwa aset-aset non manusia, seperti kantor, peralatan, teknologi tetap memegang peranan penting akan tetapi tanpa didukung dengan sumberdaya manusia yang berkualitas, maka akan menjadi tidak efektif. Sumberdaya manusia yang berkualitas diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan.

Sumberdaya manusia sebagai pelaku akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik apabila pada dirinya terdapat kemampuan, kemauan dan dorongan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Olehnya itu untuk menjamin agar pelaksanaan tugas dapat terwujud sesuai dengan rencana maka kinerja pegawai perlu dioptimalisasi. Pada kenyataannya, kinerja pegawai negeri sipil akhir-akhir ini kerap menjadi sorotan, khususnya pada instansi pemerintah yang ada di daerah. Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba pun tak lepas dari sorotan dari masyarakat, khususnya masyarakat yang pernah sekali atau beberapa kali berurusan dengan layanan pada Kementerian Agama. Berkembang opini pada masyarakat, bahwa pegawai negeri sipil pada jam kantor berkeliaran di tempat-tempat yang tidak seharusnya mereka berada seperti warkop, tempat belanja dan tempat-tempat lainnya, datang duduk, baca koran lalu pulang, serta berbagai opini lainnya yang berkesan negative.

Tingkat pencapaian tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan disebut sebagai sukses, dan ini menunjukkan seberapa baik seorang pekerja memenuhi persyaratan pekerjaan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lancar, harus diinginkan oleh karyawan agar mereka dapat bertahan dan menjalankan tugas dan perannya secara efektif.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan suatu konsep dari kepemimpinan selain dari kepemimpinan transaksional (Bass, dalam Humphreys, 2002) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional menilai kapasitas dan potensi setiap bawahan untuk menyelesaikan misi, serta potensi untuk kemungkinan perluasan tanggung jawab dan wewenang bawahan (Dvir, 2009). Hughes et al (2012), menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menggunakan visi, keterampilan retorik, dan manajemen kesan yang baik untuk membangun hubungan emosional yang positif dengan pengikut mereka, sehingga mendorong emosi dan keinginan mereka untuk bekerja menuju visi pemimpin.

Menurut Perry dan Wise (1990), motivasi pelayanan publik (PSM) digambarkan sebagai keinginan individu untuk membantu orang lain menanggapi motivasi spesifik yang mendasari yang ada di lembaga dan lembaga pemerintah Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa ada individu yang terinspirasi dan tertarik untuk mengabdikan diri di pemerintahan. Motivasi Pelayanan Publik (PSM) dibagi menjadi tiga kategori, Motivasi rasional ke satu difokuskan pada pemaksimalan utilitas individu, di mana orang memilih bekerja di sektor publik karena mereka ingin membantu sektor swasta tertentu karena mereka memiliki kekuatan untuk mengambil keputusan.

strategi pemerintah Kedua, motivasi normatif difokuskan pada kemauan untuk mewakili kepentingan publik, serta kewajiban dan kesetiaan pemerintah. Motivasi afektif berdasarkan pertimbangan emosional atau kesetiaan pada suatu program berdasarkan asumsi tentang manfaat sosialnya dan rasa patriotisme adalah jenis motivasi ketiga

Sumber daya manusia merupakan keharusan bagi setiap organisasi atau perusahaan. Untuk mengelolah sumber daya manusia harus berdasarkan dengan kompetensi yang diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan guna mencapai sebuah tujuan. Pada umumnya perusahaan atau organisasi menggunakan kompetensi sebagai hal yang mendasar didalam mengelolah kinerja, pengembangan atau pelatihan, pemberian kompensasi sampai pemilihan orang yang akan bekerja di perusahaan itu.

Factor yang mempengaruhi dalam kesuksesan seseorang didalam bekerja ataupun dikatakan berkinerja lebih baik, adalah factor internal dan eksternal. Namun demikian, belum tentu orang tersebut berkinerja lebih baik tanpa mempunyai kemampuan spesipik dan profesional.

Tingkat pencapaian tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan disebut sebagai sukses, dan ini menunjukkan Seberapa baik seorang pekerja memenuhi spesifikasi pekerjaan Perusahaan mampu bekerja secara efektif, harus menarik bagi pekerja agar mereka dapat bertahan dan memenuhi tugas dan perannya secara efektif. Kinerja dapat dijelaskan dalam berbagai cara (kinerja) Mith misalnya dalam Suharto (2010) menjelaskan bahwa sukses adalah tindakan seseorang yang menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan pekerjaannya. Sifat sukses terutama ditentukan oleh dua faktor: pertama, faktor individu, dan kedua, lingkungan atau keadaan kerja individu.

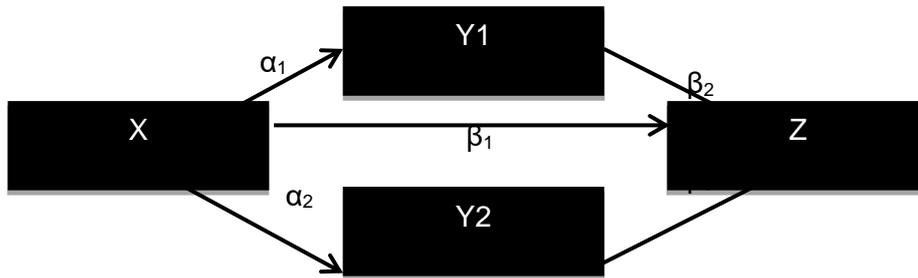
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausal, yang menunjukkan bahwa variabel yang diteliti memiliki hubungan sebab akibat (kausalitas). Inti dari penelitian kausalitas adalah memastikan bahwa variabel terkait memiliki hubungan sebab dan akibat. Metodologi penelitian ini menggunakan desain penelitian pendekatan kuantitatif yaitu metode evaluasi hipotesis dengan menganalisis hubungan antar variabel.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba yang berjumlah 344 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Simple Random Sampling*, pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi, sampel dari populasi yang benar-benar representatif atau dapat merepresentasikan populasi, karena populasinya sangat banyak dan sulit bagi peneliti untuk menganalisis apapun dalam populasi tersebut karena keterbatasan dana, sumber daya, dan waktu. Dengan demikian, total sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 185 orang. Analisis jalur adalah metode untuk menentukan dengan mengamati pola hubungan antar variabel, pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen).

Dalam regresi berganda, analisis jalur merupakan metode untuk menguji hubungan sebab akibat yang terjadi ketika variabel independen mempengaruhi variabel dependen tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Sarwono J, 2007).

Berikut adalah dari model path analysis:



Gambar 1. Model Path Analysis

Model tersebut dapat diekspresikan secara matematis sebagai berikut:

Persamaan Struktural Jalur 1 : $Y1 = \alpha1X + e1$

Persamaan Struktural Jalur 2 : $Y2 = \alpha2X + e2$

Persamaan Struktural Jalur 3 : $Z = \beta1X + \beta2Y1 + \beta3Y2 + e3$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji multikolinearitas

Tabel 1.
Hasil uji multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan Transformasional (X)	.517	1.934
Motivasi Pelayanan Publik (Y1)	.529	1.890
Kapasitas SDM (Y2)	.751	1.331

Dependent Variable : Kinerja ASN (Z)

Sumber: Hasil olahan data, 2020

Nilai toleransi untuk model regresi dan ketiga variabel independen dapat dilihat pada Tabel 16, dan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai toleransi kurang dari 10% (0,10) yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara variabel independen lebih dari 95%. Hasil penghitungan VIF juga menunjuk pada kesimpulan yang sama, yaitu model regresi tepat, tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai lebih dari 10, menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas. Berdasarkan kajian pengukuran nilai toleransi dan nilai VIF dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi yang dibangun dalam Struktur II atau dengan kata lain asumsi tidak ada multikolinearitas (korelasi berganda) bisa bertemu

Uji Heterokedastisitas

Tabel 2
Pengaruh (X), (Y1) dan (Y2) terhadap (Z)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.768	.852		5.598	.000
Kepemimpinan_Transformasional_X	.208	.054	.268	3.835	.000
Motivasi_Pelayanan_Publik_Y1	.203	.058	.242	3.500	.001
Kapasitas_SDM_Y2	.315	.047	.385	6.643	.000

Dependent Variabel: Kinerja ASN (Z)

Sumber: Hasil olahan data, 2020

- **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja ASN (Z).** Berdasarkan Tabel 17 didapatkan nilai koefisien jalur (β_1) 0,268 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti signifikan ($\text{Sig} < 0.05$) atau nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($3.835 > 1.973$). Dengan demikian, dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Z). Besarnya pengaruh Variabel X terhadap Z dapat dilihat pada nilai *standardized coefficients beta* yakni sebesar 0,268 yang berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Kepemimpinan Transformasional (X) akan mampu meningkatkan Kinerja ASN (Z) sebesar 0.268 poin.
- **Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik (Y1) terhadap Kinerja ASN (Z).** Berdasarkan Tabel 17 didapatkan nilai koefisien jalur (β_2) 0,242 dengan tingkat signifikansi 0,001 yang berarti signifikan ($\text{Sig} < 0.05$) atau nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($3.500 > 1.973$). Dengan demikian, dikatakan bahwa variabel Motivasi Pelayanan Publik (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Z). Besarnya pengaruh Variabel Y1 terhadap Z dapat dilihat pada nilai *standardized coefficients beta* yakni sebesar 0,242 yang berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Motivasi Pelayanan Publik (Y1) akan mampu meningkatkan Kinerja ASN (Z) sebesar 0.242 poin.
- **Pengaruh Kapasitas SDM (Y2) terhadap Kinerja ASN (Z).** Berdasarkan Tabel 17 didapatkan nilai koefisien jalur (β_3) 0,385 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berarti signifikan ($\text{Sig} < 0.05$) atau nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($6.643 > 1.973$). Dengan demikian, dikatakan bahwa variabel Kapasitas SDM (Y2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Z). Besarnya pengaruh Variabel Y2 terhadap Z dapat dilihat pada nilai *standardized coefficients beta* yakni sebesar 0,411 yang berarti setiap terjadi peningkatan satu poin Kapasitas SDM (Y2) akan mampu meningkatkan Kinerja ASN (Z) sebesar 0.385 poin.

Tabel 3
Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.545	.537	1.398
a. Predictors: (Constant), Kapasitas_SDM_Y2, Motivasi_Pel_Publik_Y1, Kepemimpinan_Transformasional_X				
b. Dependent Variable: Kinerja_ASN_Z				

Nilai determinasi R-Square (R²) menunjukkan angka 0.545 atau 54.5%. Hal ini berarti bahwa 54.5% variasi naik turunnya variabel Kinerja ASN (Y2) mampu dijelaskan oleh variasi variabel Kepemimpinan Transformatonal (X), Motivasi Pelayanan Publik (Y1) dan Kapasitas SDM (Y2). Sedangkan, sisanya sebesar 45.5% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformatonal Terhadap Motivasi Pelayanan Publik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba adalah positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan motivasi pelayanan publik, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepemimpinan transformasional adalah konstan. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik terlihat dari hasil analisis jalur pengaruh langsung kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pelayanan publik. Penelitian ini didukung oleh penelitian (Kosasih, 2017; Miao et al., 2018; Paarlberg & Lavigna, 2010; Schwarz et al., 2020) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik. Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan motivasi pelayanan publik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba.

Pada penelitian ini, peranan kepemimpinan transformasional telah mampu mendorong peningkatan motivasi pelayanan publik. Pegawai merasakan tingginya keterlibatan mereka dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat dengan didukung oleh pola-pola kepemimpinan yang mengarah pada tujuan strategis organisasi. Konsep kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba memperlihatkan pola Idealized influence, artinya Pemimpin harus bertindak sedemikian rupa sehingga bisa menjadi panutan bagi bawahannya. Seorang pemimpin yang dihargai, dikagumi, dan dipercaya. Selanjutnya, pemimpin dengan kekuatan ideal yang tinggi mampu mengambil peluang dan konsisten, daripada bersenang-senang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral yang tinggi. Pimpinan memiliki charisma tradisional yang dipandang sebagai hal inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin toleran. Kemampuan pimpinan memberikan pengaruh yang ideal ini

membuktikan bahwa hal itu dapat membuktikan pandangan positif di level bawah dari sebuah organisasi (Hartiti, 2013). Kepemimpinan transformasional memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (pengikut) dibandingkan kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin transformatif menjadi suri tauladan, idola dan model panutan oleh bawahannya. Hal demikian, mendorong pegawai untuk memotivasi dirinya menjadi lebih baik dalam bertindak, melakukan pelayanan yang baik, keberpihakan yang tinggi dalam pengambilan kebijakan berorientasi publik.

Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba, kepemimpinan transformasional yang diterapkan membangkitkan ide-ide pegawai dalam menjalankan tugas secara optimal, muncul intellectual stimulation dimana pemimpin berperilaku dengan mendorong pegawainya untuk inovatif dan kreatif dengan melibatkan mereka dalam membuat asumsi-asumsi pemecahan masalah, dan mendorong inovasi yang tinggi dengan cara yang baru. Tidak ada kritik di depan publik terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kurang didapatkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Para pegawai didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan ide-ide pemimpin.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba adalah positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan kapasitas SDM, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepemimpinan transformasional adalah konstan. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kapasitas SDM terlihat dari hasil analisis jalur pengaruh langsung kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapasitas SDM. Penelitian ini didukung oleh penelitian (Edward & Kaban, 2020; Hicks & Given, 2013; Khan et al., 2018; Thompson, 2012; Wardhani, 2017) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kapasitas SDM. Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Esensi pokok dalam kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang lain sehingga menjadi efektif. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Armstrong (2003) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan

Pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional menerapkan Idealized influence dimana pimpinan berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dijadikan role models bagi bawahan mereka. Pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya. Begitupun yang terjadi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten

Bulukumba pimpinan terlibat sebagai orang yang selalu mengayomi dan menjadi teladan dalam setiap tindakan dan langkah yang dilakukannya. Kepemimpinan yang diimplementasikan tersebut menunjukkan perilaku pemimpin yang selalu mengikutsertakan pegawai dalam mengubah tatanan sikap serta nilai untuk menentukan tujuan organisasi ke depannya, serta menginspirasi para pegawai tersebut agar berkinerja untuk kebaikan organisasi melalui pertimbangan intelektual individu hingga mencapai hasil yang optimal dan bermanfaat bagi pemangku kepentingan. Menurut Birasnav et al. (2011) bahwa kepemimpinan transformasional menarik banyak perhatian dalam organisasi karena sangat berpengaruh bagi inovasi, pembelajaran organisasi dan kreativitas pegawai.

Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba, tingginya peran pimpinan dianggap efektif pola pendekatan transformasional dalam mengefektifkan kerja organisasi, pegawai dapat berkembang lebih baik dan open-minded, sehingga teori kepemimpinan yang dianggap efektif/unggul mampu diwujudkan dari teori kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba adalah positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan kinerja ASN, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepemimpinan transformasional adalah konstan. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja terlihat dari hasil analisis jalur pengaruh langsung kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Penelitian ini didukung oleh penelitian (Halima, 2018; Italiyani, 2018, 2018; Jufrizen & Lubis, 2020; Nasution, 2018) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. Karena adanya unsur pemimpin, maka ada fase kepemimpinan dalam organisasi. Ketua menurut Drukcer (Werang, 2015) adalah orang yang membuat sesuatu terjadi; dia adalah orang yang mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain; dia adalah orang yang mengubah organisasi menjadi organisasi nyata. Penegasan ini menunjukkan bahwa pemimpin dan kepemimpinan memiliki hubungan yang erat. Seorang pemimpin adalah manusia yang unik, dan kepemimpinan adalah karakteristik yang dimilikinya.

Pada penelitian ini, penerapan kepemimpinan transformasional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba telah mendorong peningkatan kinerja ASN, artinya bentuk kepemimpinan yang diterapkan telah mampu mendorong keberhasilan organisasi dengan mengikutkan pegawai secara efektif. Hal ini sejalan dengan pendapat Certo & Certo (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang menginspirasi keberhasilan organisasi dengan mempengaruhi

keyakinan pengikut dalam sebuah organisasi, serta nilai-nilai mereka, seperti keadilan dan integritas. Gaya kepemimpinan ini menciptakan rasa kewajiban dalam sebuah organisasi, mendorong cara-cara baru penanganan masalah, dan mempromosikan belajar untuk kepemimpinan transformasional semua organisasi. Berkaitan erat dengan konsep seperti kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan inspirasional.

Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik Terhadap Kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba

Pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba adalah positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan motivasi pelayanan publik akan diikuti oleh peningkatan kinerja ASN, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya motivasi pelayanan publik adalah konstan. Pengaruh positif dan signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kinerja terlihat dari hasil analisis jalur pengaruh langsung motivasi pelayanan publik yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Penelitian ini didukung oleh penelitian (Brewer, 2010; Miao et al., 2019; Mulyani et al., 2017; Negara & Febrianti, 2019; Saputra, 2016) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kinerja ASN. Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi pelayanan publik maka akan semakin meningkatkan kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. Motivasi pelayanan publik berkaitan dengan bagaimana seseorang menjadi terinspirasi untuk memberikan pelayanan publik yang luar biasa. Konsep dari Perry dan Wise (1990), yang menyatakan bahwa motivasi umumnya dipahami sebagai kekuatan yang memberi energi, membimbing, dan melestarikan tindakan, adalah yang paling sederhana dan paling dapat dipahami dari banyak definisi motivasi pelayanan publik. Definisi ini sangat mirip dengan Pinder (2008) yang menggambarkan Motivasi, sebagai kekuatan internal dan eksternal yang mempengaruhi tindakan, mendefinisikan bentuk, arah, kekuatan, dan panjang kekuatan. Meskipun demikian, motivasi sering dipelajari dalam arti pekerjaan, tetapi sering kali mencakup faktor lingkungan, pekerjaan itu sendiri, serta kebutuhan dan motif individu.

Pada penelitian ini, indikator motivasi pelayanan publik adalah ketertarikan untuk membuat kebijakan publik (*attraction to public policy making*), dimensi ini berkaitan dengan motivasi untuk mencapai prestasi yang memungkinkan individu untuk mencapai kepuasan batin atau pribadi. Motivasi pelayanan publik telah digunakan sebagai “kode” untuk altruisme, artinya kemauan individu untuk terlibat dalam perilaku pengorbanan demi kemaslahatan masyarakat banyak tanpa manfaat timbal balik untuk diri mereka sendiri. Hal ini ditunjukkan baik dalam organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba, pegawai memiliki tekad dan dorongan kuat untuk selalu memberikan yang terbaik dalam pelayanan. Pegawai menyadari bahwa tugas yang diberikan adalah sebuah tanggung jawab kepada negara sehingga sangat wajar jika pengabdian mereka diwujudkan untuk kepentingan masyarakat, dan juga ini mengindikasikan bentuk pelayanan publik (Jumiaty Nurung, dkk. 2019). Hal ini sejalan dengan UNDP (2014) yang menunjukkan bahwa pelayanan publik sebagai: “(1) government employed people who work in the public administration; (2) a government-funded service; and (3) the motivation of people to contribute to the common good of society Sedangkan pelayanan publik adalah pegawai pemerintah yang bekerja di bidang

administrasi publik, pelayanan publik adalah pelayanan yang dibiayai oleh pemerintah, dan pelayanan publik merupakan motivator bagi warga negara untuk berkontribusi bagi kepentingan umum masyarakat.

Pengaruh Kapasitas SDM Terhadap Kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba

Pengaruh kapasitas SDM terhadap kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba adalah positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan kapasitas SDM akan diikuti oleh peningkatan kinerja ASN, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kapasitas SDM adalah konstan. Pengaruh positif dan signifikan kapasitas SDM terhadap kinerja terlihat dari hasil analisis jalur pengaruh langsung kapasitas SDM yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Penelitian ini didukung oleh penelitian (Baharuddin, 2020; Hariyanto et al., 2018; Mariana et al., 2018; Nasri et al., 2018; Nursiah et al., 2018) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan kapasitas SDM terhadap kinerja ASN. Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan bahwa semakin baik kapasitas SDM maka akan semakin meningkatkan kinerja ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tupoksi yang diberikan oleh organisasi publik kepada pegawai. Dengan kinerja yang tinggi, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga pada gilirannya akan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Setiap instansi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawai demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan institusi tersebut. Kontribusi pegawai pada organisasi akan menjadi penting jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar.

Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi. Tinggi atau rendahnya kinerja pegawai ASN sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia dari pimpinan sampai bawahan. Mencapai kinerja yang baik membutuhkan kapasitas sumberdaya yang mampu mendorong pencapaian tersebut. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba dengan pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang cukup baik dipastikan bahwa kinerja mereka dapat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Pada penelitian ini, indikator kapasitas SDM adalah pengendalian emosi, pengembangan organisasi, jaringan komunikasi dan wawasan luas. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba dengan pegawai yang sanggup melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab tanpa memberikan banyak tekanan. Kapasitas sumberdaya manusia ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Sumberdaya manusia adalah orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan dalam usaha pencapaian tujuan organisasional, sumberdaya manusia mencangkul tiga aspek, yaitu pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Sumberdaya manusia harus baik karena sumber daya manusia yang baik akan menunjukkan kapasitas sumber daya yang baik juga.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asn Melalui Motivasi Pelayanan Publik Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba adalah positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepemimpinan transformasional adalah konstan. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik terlihat dari hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik. Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin meningkatkan kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan kolektif untuk kemajuan bersama. Kepemimpinan sebagai faktor penting yang menentukan kinerja dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan berbagai perubahan. Kepemimpinan efektif yang ditunjukkan pada lokus penelitian ini memberikan pengarahannya pada usaha-usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Penekanan penting dari kepemimpinan ini bahwa hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi harus searah, situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana pegawai dalam bekerja terarah pada tujuan organisasi secara kolektif. Sementara konsep kepemimpinan yang sederhana selalu digunakan sebagai kerangka kerja untuk menilai kepemimpinan, para sarjana telah menetapkan dasar-dasar teoritis kepemimpinan dalam praktik seperti kepemimpinan karakteristik, tindakan, situasional, transaksional, dan transformasional (Orabi & Tareq, 2016). Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai kepemimpinan sosial yang mementingkan kepentingan bersama. Para pemimpin transformasional sosial ini menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan mereka sendiri. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Amri, Suharmono, & Rahardja, 2016), (Nasution, 2018) dan (Jufrizen, 2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja ASN Melalui Kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba adalah positif dan signifikan, artinya bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan kinerja ASN melalui kapasitas SDM, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepemimpinan transformasional adalah konstan. Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui kapasitas SDM terlihat dari hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui kapasitas SDM. Pengaruh positif dan signifikan mengindikasikan bahwa

semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin meningkatkan kinerja ASN melalui kapasitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba.

Pada pengaruh tidak langsung, kepemimpinan transformasional mampu mendorong peningkatan kinerja ASN melalui kapasitas SDM. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan adalah kemampuan organisasi mendistribusi tugas dan tanggung kerja secara adil, pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba dalam menginisiasi pengambilan keputusan, para pegawai merasa terpanggil untuk menyuarkan pandangan dan pendapat mereka sebelum pengambilan keputusan akhir. Pola tersebut diterapkan baik dengan memahami kepentingan-kepentingan yang berbeda namun pada sisi yang lain dapat dipadukan pada satu komitmen yang tegas dan berujung hasil optimal dalam kinerja. Hal ini dikemukakan Sudarwan Danim (2009) bahwa kepemimpinan transformasional yang berasal dari kata "*to transform*" berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Hal ini ditunjukkan dimana pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba mampu mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya.

PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang mampu mempengaruhi kinerja ASN, ditunjukkan bahwa pegawai merasa dalam kepemimpinan yang ditunjukkan pada Kantor Agama Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba, pimpinan mereka memiliki pengaruh ideal yang tinggi khususnya dalam mengambil resiko dan konsistensi serta mendorong pegawai untuk melakukan pendekatan baru serta menghargai ide-ide mereka untuk tidak dikritik jika berbeda dengan ide pimpinan.

Variabel intervening motivasi pelayanan publik dan kapasitas SDM, juga merupakan variabel yang berpengaruh pada kinerja ASN, artinya tidak hanya kepemimpinan transformasional yang mendorong kinerja ASN namun juga adanya motivasi pelayanan publik dan kapasitas SDM itu sendiri, sehingga peranan variabel intervening juga dianggap penting dalam mendorong peningkatan kinerja ASN Kantor Agama Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. Pada pengaruh tidak langsung, variabel motivasi pelayanan publik dan kapasitas SDM sebagai variabel intervening yang mampu memoderasi baik kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional mampu mendorong motivasi pelayanan publik dan kapasitas SDM hingga kemudian berdampak pada peningkatan kinerja ASN.

Novelty penelitian ini adalah penggunaan motivasi pelayanan publik sebagai variabel intervening dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dimana kepemimpinan transformasional harus memberikan banyak stimulus secara personal dalam mendorong motivasi untuk mencapai kinerja, karena tanpa adanya motivasi pelayanan publik yang melekat kuat, sulit mencapai kinerja yang diharapkan. Penelitian ini berkontribusi untuk memperkaya referensi tentang manajemen sumberdaya manusia.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan diatas, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Diharapkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba dari segi kepemimpinan transformasional untuk lebih memperbaiki penilaian obyektif

terhadap pegawai/staf sehingga tidak ada ketimpangan dalam menilai pimpinan mereka, dalam dimensi motivasi pelayanan publik agar terus memperbaiki komitmen terhadap publik dalam pelayanan karena tidak semua masyarakat memiliki persepsi yang sama dalam menilai pegawai, juga dari segi kapasitas SDM diperlukan peningkatan jaringan komunikasi lebih luas untuk mengembangkan banyak inovasi-inovasi yang lebih kompleks dan pada motivasi.

2. Untuk penelitian berikutnya diharapkan ada penambahan variabel independen lainnya yang tentunya dapat mempengaruhi variabel dependen sehingga dapat lebih memperkaya khasanah penelitian khususnya dalam bidang manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, R. F., Suharmono, & Rahardja, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Perusahaan (Studi Pada PT. Kimia Farma Plant Manufacturing Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 25(1), 36–48.
- Baharuddin, A. (2020). *PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN POLEWALI MANDAR*. UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR.
- Birasnav, M. S. Rangnekar and A. Dalpati. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 32 No. 2, 2011 pp. 106-126. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739.
- Brewer, G. A. (2010). Public service motivation and performance. *Public Management and Performance: Research Directions*, 152–177.
- Edward, Y. R., & Kaban, L. M. (2020). The effect of transformational leadership and competence on employee performance with job satisfaction as intervening variable. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(2), 62–72.
- Halima, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Takalar. *YUME: Journal of Management*, 1(1).
- Jumiaty Nurung, dkk. (2019). Public service motivation and job satisfaction as driving the quality of public services in disaster emergency. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 235 (2019) 012060.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Kosasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Propinsi Banten. *Journal of Government and Civil Society*, 1(2), 159–190.
- Nasution, M. I. (2018). *Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation

-
- Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- Orabi, & Tareq, G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89–102
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373
- Suharto, Edi. (2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta