

## HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN MOTIVASI KERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA DI LEMBAGA PEMERINTAHAN KOTA SURABAYA

Fadhil Ramadhan

Jurusan Psikologi, FIP, Unesa, email: fadhilramadhan@mhs.unesa.ac.id

Olievia Prabandini Mulyana

Jurusan Psikologi, FIP, Unesa, email: olieviaprabandini@unesa.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada aparatur sipil negara di Lembaga pemerintahan kota Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah 46 aparatur sipil negara di Lembaga pemerintahan kota Surabaya. Teknik analisis data menggunakan korelasi *product moment* untuk menguji hubungan antara dua variabel yaitu persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Hasil analisis data menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0.488 ( $r = 0.488$ ) dengan taraf signifikansi 0,011 ( $p < 0,05$ ). Hasil tersebut membuktikan bahwa ada hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada aparatur sipil negara di Lembaga pemerintahan kota Surabaya. Nilai positif menunjukkan semakin positif persepsi terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi kerja dan semakin negatif persepsi terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin rendah motivasi kerja.

**Kata Kunci:** Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Aparatur Sipil Negara

### Abstract

*The purpose of this study to determine the relationship between perceptions of transformational leadership with work motivation of civil service employee of the bureau of employment and training of Surabaya. The research method used is quantitative method. Subjects in this study were 46 civil service employee of the bureau of employment and training of Surabaya. Data analysis technique using product moment correlation to test the relationship between two variables that is perception to transformational leadership and work motivation. The result of data analysis showed correlation coefficient value of 0.488 ( $r = 0.488$ ) with significance level of 0.011 ( $p < 0,05$ ). The result proves that there is a correlation between perception to transformational leadership with work motivation of civil service employee of the bureau of employment and training of Surabaya and positive value show more positive perception toward transformational leadership hence higher work motivation and more negative perception to transformational leadership hence progressively low motivation work.*

**Keywords:** *Perceptions of Transformational Leadership, Work Motivation, Civil Service Employee*

### PENDAHULUAN

Dimulai sejak awal tahun 2014, pemerintah menerapkan supervisi dan evaluasi PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Penilaian pegawai dalam PP No. 46 Tahun 2011 meliputi dua dimensi, yaitu penetapan kinerja dan disiplin pegawai, sehingga lebih adil, obyektif, transparan, akuntabel dan terukur. Penilaian dimulai dari penetapan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja yang dilakukan PNS secara individual. Langkah ini sangat penting dalam reformasi SDM aparatur yang merupakan faktor utama reformasi birokrasi.

Menuju sistem organisasi yang berkembang seiring berjalannya waktu, motivasi kerja pegawai perlu dipertimbangkan. Alderfer (1969) memperkenalkan teori ERG yang merupakan singkatan dari *Existence*, *Relatednes*, dan *Growth*. Teori Alderfer mengemukakan

bahwa ada 3 kebutuhan manusia yang perlu dipenuhi sebagai sumber motivasi kerja. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*) mencakup berbagai bentuk keamanan, fisiologis dan kebutuhan dasar untuk hidup. Kebutuhan akan hubungan (*Relatednes*) mencakup kebutuhan untuk berinteraksi, menjalin hubungan sosial dengan sesamanya. Kebutuhan untuk berkembang (*Growth*) melibatkan keinginan intrinsik untuk mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri.

Motivasi yang diberikan hendaknya mengetahui terlebih dahulu keinginan seorang pegawai, sehingga terjadi keselarasan motif antara pemimpin dengan pegawainya tentang bagaimana bekerja sama membawa organisasi menuju visi dan misi secara maksimal.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang telah dilakukan di Lembaga pemerintahan kota Surabaya di dapatkan hasil motivasi pegawai yang terlihat sudah cukup

optimal, hal tersebut dapat dilihat dari semangat pegawai dalam bekerja, motivasi pegawai yang sudah cukup bagus, yang bisa di tunjukkan dengan ekspresi muka yang ramah kepada peneliti yang ingin menyita waktu mereka sebentar, kemudian kedisiplinan karyawan yang tidak datang terlambat, ketidakhadiran yang rendah, turn over yang sedikit, tidak meninggalkan ruangan kerja saat jam kerja, dan hubungan kerja sama dengan rekan kerja yang terawat, secara kasat mata hal tersebut yang ditunjukkan oleh pegawai Lembaga pemerintahan kota Surabaya. Perilaku-perilaku tersebut juga diungkapkan oleh petinggi-petinggi atau kepala bagian di Lembaga pemerintahan kota Surabaya.

Salah satu aspek penting dalam perusahaan untuk meningkatkan motivasi (daya pemicu) para pegawai supaya kegairahan bekerja tidak menurun yang merupakan salah satu tugas seorang pemimpin. Menurut Burns (dalam Dewi, 2012), salah satu model kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para pegawainya untuk berprestasi melampaui harapannya adalah model kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan dimana pemimpinnya mampu memperluas serta meningkatkan motivasi bekerja para pegawainya, model kepemimpinan dimana para pemimpinnya mampu memicu kepekaan dan penerimaan visi, misi serta tujuan perusahaan, dan dimana pemimpinnya memiliki kontrol terhadap para pegawainya agar mampu menggali potensi mereka masing-masing demi kemajuan organisasi tersebut (Bass, 1990). Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam mengelola, mengayomi dan memberikan bimbingan serta motivasi kepada para pegawainya menjadi fokus yang menarik perhatian peneliti.

Istilah kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James Mac Gregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership* pada tahun 1979. Burns menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*), sedangkan istilah kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*) dikemukakan oleh Bernard M. Bass dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Performance beyond Expectations* pada tahun 1985.

Lembaga pemerintahan Kota Surabaya merupakan suatu dinas bentukan Pemerintah yang bertugas menangani Aparatur Sipil Negara (ASN) terkait urusan kepegawaian yang berada di Jl. Jimerto No. 25-27 Surabaya Lt. III. Terdapat 4 bidang dalam struktur organisasi, yaitu bidang sekretariat, bidang pengembangan dan penilaian kinerja pegawai, bidang pembinaan, mutasi dan promosi pegawai, dan yang terakhir adalah bidang asesmen dan diklat.

Para pemimpin yang ada di Lembaga aktif dalam memonitor kemajuan tugas para pegawainya. Mereka sering mendatangi langsung meja kerja pegawainya daripada hanya menunggu laporan dari belakang meja. Begitu juga dengan pemberian feedback ketika para pegawai melapor progress dari pekerjaan mereka, para pemimpin turut aktif menggunakan bahasa tubuh dan nada bicara yang sopan ketika memberikan komentar dan arahan selanjutnya. Dalam rekomendasi penempatan jabatan setiap tahun yang berganti, para pemimpin mampu memilih para pegawai yang sesuai dengan posisi itu, dapat dikatakan bahwa para pemimpin memiliki pemahaman potensi dari setiap pegawai yang dibawahinya. Ketika dilihat sekilas, beberapa perilaku tersebut dapat dianggap hal yang biasa saja, namun pemberian motivasi serta pemahaman setiap pegawai masih sering dilupakan oleh para pemimpin yang membuat produktivitas menurun dan akan berdampak pada motivasi seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti ingin mengajukan penelitian terkait hubungan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada aparatur sipil negara di Lembaga pemerintahan kota Surabaya.

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik analisis korelasi *product moment* untuk mengukur hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Analisis korelasi *product moment* bertujuan mengetahui hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

Lokasi penelitian dalam penelitian ini berada di Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintahan Kota Surabaya yang berada di Jl. Jimerto No. 25-27 Lt. III Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintah kota Surabaya yang berjumlah 78 pegawai. Subjek penelitian yang digunakan sebanyak 46 Aparatur Sipil Negara yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Diklat pemerintah kota Surabaya. Status Aparatur Sipil Negara terdiri dari pegawai Kontrak sebanyak 5 orang dan Pegawai Negeri Sipil sebanyak 41 orang.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala persepsi terhadap kepemimpinan transformasional yang mengacu pada aspek-aspek kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1990) dan skala motivasi kerja yang mengacu pada aspek-aspek motivasi kerja menurut Alderfer (1969). Metode penelitian data yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah teknik korelasi *product moment*, karena teknik tersebut dapat digunakan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel yang diteliti. Uji hipotesis yang digunakan pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan SPSS 21.0 for windows.

Sebelum menggunakan teknik korelasi *product moment*, data penelitian harus memenuhi asumsi dasar sehingga dilakukan uji asumsi terlebih dahulu. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal. Normalitas data diuji dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan bantuan SPSS 21.0 for windows. Dilakukan uji linearitas dalam penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian bersifat linear atau tidak. Linearitas data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *test for linearity* dengan taraf signifikansi 0,05 dengan bantuan SPSS 21.0 for windows. Setelah data terbukti memenuhi asumsi dasar, maka dilakukan uji hipotesis dengan teknik korelasi *product moment* dengan menggunakan bantuan SPSS 21.0 for windows.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berikut merupakan hasil analisis deskripsi data dalam penelitian ini:

Tabel 1. Deskripsi Data Penelitian

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional	46	120	169	149.17	12.2987
Motivasi Kerja	46	88	116	98.67	7.885
Valid N (listwise)	46				

Berdasarkan pada tabel tersebut, dapat diketahui nilai rata-rata untuk skala kepemimpinan transformasional adalah 149.17 dengan nilai minimum 120 dan nilai maksimum 169, serta standar deviasi kepemimpinan transformasional adalah 12,298. Nilai rata-rata untuk motivasi kerja adalah 98,67 dengan nilai minimum 88 dan nilai maksimum 116, serta standar deviasi motivasi kerja adalah 7.885.

Berdasarkan hasil uji normalitas yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,897, variabel motivasi kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,257. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kedua variabel penelitian ini memiliki sebaran data yang normal karena memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Berikut adalah tabel hasil perhitungan uji normalitas:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.897	Data berdistribusi normal
Motivasi Kerja	0.257	Data berdistribusi normal

Selanjutnya hasil uji linearitas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi linearitas dari kedua variabel sebesar 0,822 sehingga signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Maka hubungan antara kedua variabel adalah linear. Berikut adalah tabel uji linieritas:

Tabel 3. Hasil Uji Linieritas

Variabel		Sig (p)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional * Motivasi Kerja	Between Groups Linearity	0,822	Linear

Berdasarkan analisis korelasi *product moment*, diperoleh hasil sesuai tabel berikut ini.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

		Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	.488
	Sig. (2-tailed)		.011
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.488*	1
	Sig. (2-tailed)	.011	
	N	46	46

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil analisis dan yang dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* diketahui bahwa nilai koefisien korelasi sebesar 0,488 dengan taraf signifikansi 0,011. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Nilai koefisien korelasi variabel kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja sebesar 0,488 yang artinya variabel kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang sedang dengan motivasi kerja dan menunjukkan nilai korelasi yang positif.

### Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan pada 46 Aparatur Sipil Negara, hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada aparatur sipil negara Lembaga pemerintah kota Surabaya memiliki nilai signifikansi 0,011 ( $p < 0,05$ ) yang berarti kedua variabel memiliki

hubungan yang signifikan sedangkan nilai 0,488 dan menunjukkan arah positif berarti hubungan antara keduanya adalah sedang. Berdasarkan uji analisis data yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment*, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja dan bersifat positif.

Motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri (Bittel & Newstrom, 1994). Menurut George & Jones (2005), motivasi kerja diartikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Motivasi kerja akan berimplikasi pada produktivitas. Clayton P. Alderfer (1969) memperkenalkan teori ERG. Teori Alderfer mengemukakan bahwa ada 3 kebutuhan manusia yang perlu dipuaskan sebagai sumber motivasi kerja. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*) mencakup berbagai bentuk keamanan, fisiologis dan kebutuhan dasar untuk hidup. Kebutuhan akan hubungan (*Relatedness*) mencakup kebutuhan untuk berinteraksi, menjalin hubungan sosial dengan sesamanya. Kebutuhan untuk berkembang (*Growth*) melibatkan keinginan intrinsik untuk mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri.

Hasil analisis koefisien antar kedua variabel dalam penelitian ini adalah sebesar 0,488 yang memiliki arti bahwa tingkat hubungan antar kedua variabel adalah sedang. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja memiliki korelasi sedang pada subjek penelitian kali ini. Arah hubungan yang bersifat positif menunjukkan bahwa ketika seseorang memiliki persepsi terhadap kepemimpinan transformasional yang tinggi akan berdampak pada kecenderungan motivasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja, menurut Herzberg (dalam Siagan, 2002) bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan dua faktor yaitu faktor intrinsik yakni pendorong dari dalam dan ekstrinsik yakni pendorong dari luar. Faktor ekstrinsik meliputi jenis pekerjaan, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian, sedangkan faktor ekstrinsik meliputi administrasi, penyediaan, gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja.

Menurut Bass dan Avolio (1994) kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang ingin

mengembangkan potensi karyawannya, kebutuhan yang lebih tinggi, sistem nilai yang baik, moralitas dan motivasi. Model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin yang perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja dapat di gambarkan dalam praktik kepemimpinan transformasional yang dilakukan. Bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan, hal ini disebut juga dengan persepsi dari bawahannya.

Bass dan Avolio (1990) menyatakan bahwa terdapat empat aspek yang dapat mengukur seseorang memiliki karakter transformasional, yakni : *Idealized influence, inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration*. Nur Ayu Benazir S (2013) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan motivasi kerja. Kontribusi persepsi terhadap kepemimpinan transformasional terletak pada bagaimana model-model kepemimpinan yang berada dalam suatu manajerial instansi yakni memiliki ciri-ciri seperti model *influence* pemimpin yang transformasional seperti *idealized influence, inspirational motivation, intelektual stimulation, individualized consideration*. Dapat dikatakan kepemimpinan transformasional mampu mendorong suatu hubungan atasan-bawahan sebagai hubungan ikatan emosional berupa bentuk kepercayaan dan keyakinan atas pengaruh dari kepemimpinan atasannya. Terjalannya ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan bawahan ini dapat membantu pemimpin dalam meningkatkan motivasi organisasi dengan lebih mudah untuk digunakan bagi kepentingan perusahaan yaitu meningkatkan kinerja organisasi. Proses-proses saling menghargai antara bawahan dan atasan inilah yang memunculkan persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan di Lembaga pemerintah kota Surabaya.

Penelitian lain yang mendukung penelitian ini adalah Penelitian yang dilakukan oleh I Nyoman Tri Armawan (2014) yang berjudul "pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan (studi kasus pada PT. ESG) di dapatkan hasil kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berimplikasi positif pada motivasi kerja dan secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Aspek-aspek yang dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional akan dipersepsikan oleh pegawai-pegawainya. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna pada

lingkungan mereka (Robbins, 2001). Robbins (2001) mengemukakan bahwa pola kepemimpinan tertentu dapat diterima apabila pemimpin mampu membentuk persepsi positif pada bawahan terhadap dirinya. Persepsi positif terhadap pemimpin transformasional akan menimbulkan keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan motivasinya. Sebaliknya, bila pegawainya memiliki persepsi negatif berupa sikap penolakan akan menimbulkan beban pikiran yang dapat menyebabkan perasaan tertekan, hubungan kerjasama yang tidak harmonis, merasa kurang diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir yang bersangkutan memunculkan sikap tidak bersemangat serta mengurangi pemahaman untuk bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

Model kepemimpinan transformasional setiap waktu diperlukan, sesuai dengan perkembangan zaman tentang pentingnya proses manajemen yang demokratis. Hal tersebut tentunya akan membuat pegawai lebih termotivasi dalam bekerja sebab persepsi tentang atasan dipandang secara positif. Tuntutan kerja yang tentunya semakin tinggi membutuhkan proses-proses kepemimpinan transformasional yang diperlukan sebagai bentuk upaya-upaya yang dilakukan para manajer untuk membimbing, membina, dan memberikan keterampilan-keterampilan wajib yang sekiranya harus dimiliki pegawai secara demokratis tanpa unsur pemaksaan. Proses transformasional ini akan menciptakan motivasi kerja yang dilakukan secara sukarela, sehingga akan berdampak positif bagi psikologis pegawai. Hasil penelitian ini memiliki koefisien korelasi sedang dapat diduga hal ini terjadi karena motivasi kerja tidak hanya di pengaruhi oleh kepemimpinan transformasional akan tetapi variabel-variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian memiliki kontribusi yang lebih dominan dari variabel kepemimpinan transformasional.

Hal ini dapat dikatakan bahwa ketika seseorang memiliki persepsi terhadap kepemimpinan transformasional yang positif maka cenderung tinggi pula motivasi kerja, dan seseorang memiliki persepsi terhadap kepemimpinan transformasional yang negatif maka cenderung rendah pula motivasi kerja.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap 46 aparatur sipil negara yang berada di Lembaga pemerintahan kota Surabaya dengan menggunakan teknik analisis korelasi *product moment* didapatkan hasil hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Hal ini berarti

semakin positif persepsi terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi kerja. Maka dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima dimana terdapat hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja pada aparatur sipil negara yang berada di Lembaga pemerintahan kota Surabaya.

### Saran

#### 1. Bagi Subjek Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja. Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dalam diri seorang individu sangat dibutuhkan oleh dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja yang baik dalam diri seorang individu adalah dengan melihat bagaimana persepsi terhadap model kepemimpinan atasan yang diterimanya dapat mempengaruhi pekerjaan yang dia miliki. Hal tersebut dapat diawali dengan mengatasi permasalahan komunikasi dengan pimpinan, rekan kerja dengan baik dan hal tersebut dapat dilakukan dengan adanya berbagai hal yang dapat membantunya untuk menyelesaikan, seperti dukungan dari atasan.

#### 2. Bagi Lembaga Pemerintahan Kota Surabaya

Bagi Lembaga pemerintahan kota Surabaya diharapkan dapat melakukan senantiasa memfasilitasi pegawai dengan penyesuaian beban kerja dan upah yang diberikan, selain itu melakukan pembinaan terhadap model-model kepemimpinan kepada kepala bagian dan memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal tersebut dapat membantu para karyawan dalam meningkatkan persepsi positif terhadap atasan sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan motivasi kerja, sehingga mereka dapat menjadi optimal dalam pekerjaannya.

#### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya menekankan pada variabel persepsi terhadap kepemimpinan transformasional, sehingga tidak semua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat diungkap. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengungkap variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja yang belum diungkap pada penelitian ini. Adanya variasi penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dibidang psikologi terutama psikologi industri dan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Alderfer, Clayton, P. 1969. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Department of Administrative Sciences, Yale University.

Organizational Behavior and Human Performance 4, 142-175.

Armawan, I Nyoman Tri. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. FSG). *Jurnal MIX*, Volume IV, No. 3. Universitas Gajah Mada. <http://publikasi.mercubuana.ac.id> Diakses 14 Maret 2016.

As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty

Azwar, Saifuddin. 2004. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Azwar, Saifuddin. 2010. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*; Winter 90, Vol. 18 Issue 3, p19

Bass, B. M., Avolio, B. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Journal of Applied Psychology*, 4, 231-272

Bass, B., Avolio, B. 1994. Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17, 112-121

Bittel, L.R., Newstrom, J. 1994. *Pedoman Bagi Penyelia*. Penerjemah Bambang Harono. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo

Currivan. Douglas B. 2000. *The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover*. University of Massachusetts, Boston, MA, USA. Volume 9, Issue 4, Winter 1999, 495-524

Siagian, Sondang P. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta : Penerbit Gunung Agung

Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Rineka Cipta

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Oke, Amirsyah. 2013. Enaknya Jadi Penyelenggara Negara (PNS, Polri, TNI). <http://www.kompasiana.com> diakses 12 Februari 2016.

Peraturan Walikota Surabaya No. 21 Tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja Pada Belanja Langsung.