

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI INSPEKTORAT DAERAH KOTA PEKANBARU

Hendra^a, Nurfaishal^b, Adi Rahmat^{c*}

^{a,b,c} Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat motivasi kerja dapat berdampak pada kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru. Studi ini dilatarbelakangi oleh fakta bahwa tingkat penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi audit masih tergolong rendah, yang mengindikasikan adanya tantangan pada dimensi kepemimpinan serta rendahnya dorongan internal pegawai dalam melaksanakan tugas secara optimal. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatif, yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara kausal. Responden dalam penelitian ini berjumlah 62 orang, yang merupakan seluruh pegawai Inspektorat Daerah, ditentukan melalui teknik sensus. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa kuesioner yang telah melewati uji validitas dan reliabilitas guna menjamin akurasi pengukuran terhadap konstruk yang diteliti. Untuk menganalisis data, digunakan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja, dan keduanya secara langsung maupun melalui jalur mediasi, berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti memainkan peran penting sebagai perantara dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja. Hasil ini menegaskan perlunya pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada aspek pemberdayaan, inspirasi, dan kepedulian individual. Dengan demikian, diperlukan strategi organisasi yang mampu menstimulasi tumbuhnya motivasi kerja yang berasal dari dalam diri pegawai. Implikasi praktis dari studi ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional serta pengintegrasian dimensi psikologis dalam sistem manajemen kinerja merupakan langkah penting dalam membangun organisasi sektor publik yang lebih adaptif dan berkinerja tinggi.

KATA KUNCI

gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kinerja pegawai, sektor publik, Inspektorat Daerah

Pendahuluan

Pemerintahan modern dituntut untuk mengedepankan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Salah satu instrumen yang memiliki peran strategis dalam memastikan tercapainya prinsip-prinsip tersebut adalah sistem pengawasan internal. Dalam konteks pemerintahan daerah, peran ini dijalankan oleh Inspektorat Daerah sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Fungsi pengawasan bukan hanya menjadi sarana untuk mendeteksi dan mencegah penyimpangan, tetapi juga sebagai mekanisme evaluasi kinerja organisasi pemerintah agar senantiasa berada pada jalur yang benar dan bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya publik.

Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru, sebagai salah satu APIP, memiliki tanggung jawab besar dalam mengawasi pengelolaan anggaran dan program kerja di seluruh perangkat daerah.

* Adi Rahmat. Email: adirahmat@unilak.ac.id

Dalam menjalankan tugas tersebut, lembaga ini melaksanakan berbagai bentuk pengawasan seperti audit kinerja, audit kepatuhan, revidu, dan evaluasi. Salah satu acuan operasionalnya adalah Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang mencakup sasaran prioritas dan risiko organisasi. Namun, meskipun instrumen dan struktur telah disusun secara sistematis, efektivitas pengawasan masih menghadapi tantangan. Hal ini tergambar dari data temuan Inspektorat yang menunjukkan bahwa pada tahun 2024, dari total 284 rekomendasi hasil audit, terdapat 132 rekomendasi (46%) yang belum ditindaklanjuti oleh auditi.

Fenomena tersebut menimbulkan pertanyaan penting tentang faktor-faktor apa saja yang memengaruhi pelaksanaan tindak lanjut hasil pengawasan. Salah satu faktor yang patut diperhatikan adalah kualitas kepemimpinan di lingkungan internal organisasi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional menjadi sorotan utama. Kepemimpinan transformasional adalah suatu bentuk kepemimpinan yang menitikberatkan pada upaya pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahannya guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional mendorong perubahan sikap dan perilaku pegawai dengan memberikan visi yang jelas, memperhatikan kebutuhan individu, dan menumbuhkan semangat kerja kolektif. Mereka juga mampu meningkatkan kesadaran akan nilai-nilai bersama dan membangkitkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, gaya kepemimpinan transformasional diyakini dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena karakteristik sektor publik yang sarat dengan tuntutan perubahan, reformasi birokrasi, dan pelayanan berbasis hasil (performance-based). Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa “kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama secara sinergis”. Pemimpin yang memiliki sifat transformasional tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai katalisator perubahan yang mampu menggerakkan semangat kerja pegawai secara menyeluruh.

Namun demikian, dalam praktiknya, tidak semua gaya kepemimpinan transformasional langsung menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Terdapat variabel lain yang turut berperan sebagai perantara atau mediasi dalam hubungan tersebut. Salah satu variabel penting yang sering dikaji dalam studi manajemen sumber daya manusia adalah **motivasi kerja**. Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja individu. Menurut Hasibuan (2019), motivasi kerja adalah “kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan semangat, tujuan, dan komitmen yang tinggi”. Motivasi yang kuat akan membuat pegawai bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil kerja berkualitas.

Dalam konteks ini, motivasi kerja dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja melalui penguatan nilai-nilai organisasi, pemberian umpan balik yang membangun, dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai cenderung memiliki semangat untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu, termasuk menindaklanjuti rekomendasi audit yang menjadi bagian dari indikator kinerja mereka.

Pendekatan ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi kerja sering kali menjadi variabel mediasi yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Pradita (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, dan motivasi terbukti memediasi hubungan tersebut secara signifikan. Sebaliknya, studi oleh Wahyu Budi Priyanto (2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi melalui motivasi kerja sebagai mediator, pengaruh tersebut menjadi signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan hanya faktor

pelengkap, melainkan kunci dalam mengoptimalkan efek positif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Dalam praktik sehari-hari di lembaga publik seperti Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru, tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya bersumber dari kelemahan dalam struktur organisasi atau prosedur kerja yang kaku. Justru, faktor yang sering kali luput dari perhatian adalah bagaimana kepemimpinan dijalankan dan bagaimana kondisi psikologis individu dalam organisasi dibentuk dan dipelihara. Pegawai bukan sekadar pelaksana teknis, tetapi manusia dengan motivasi, persepsi, dan emosi yang kompleks. Oleh karena itu, aspek kepemimpinan dan motivasi menjadi bagian penting yang tidak dapat diabaikan jika organisasi ingin bergerak secara sehat dan produktif.

Jumlah pegawai di Inspektorat yang relatif kecil—hanya sekitar enam puluh tiga orang—sebenarnya memberikan peluang untuk membangun komunikasi dan hubungan kerja yang lebih personal antara pimpinan dan staf. Dalam kondisi ini, setiap individu menjadi lebih mudah dikenali secara karakter dan kontribusinya dapat lebih cepat dievaluasi. Dalam penelitian ini, hampir seluruh pegawai dilibatkan sebagai responden, kecuali pimpinan utama, karena objektivitas perlu dijaga saat menilai gaya kepemimpinan dari atasan secara langsung.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang diyakini mampu menghidupkan semangat kerja pegawai adalah kepemimpinan yang memberi ruang untuk tumbuh bersama. Kepemimpinan semacam ini bukan hanya memberi perintah atau mengawasi pekerjaan, tetapi juga mengarahkan, memotivasi, dan menjadi teladan. Seorang pemimpin yang mampu mendengarkan, memberi kepercayaan, dan menunjukkan ketulusan dalam membina tim akan memunculkan loyalitas dan tanggung jawab yang lebih dalam dari bawahannya. Dalam situasi seperti ini, kinerja bukan lagi sekadar kewajiban, tetapi menjadi bentuk kontribusi yang disadari dan dihayati oleh pegawai.

Di sisi lain, motivasi kerja bukanlah sesuatu yang bisa dibentuk dalam semalam. Banyak hal yang memengaruhi munculnya dorongan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, mulai dari suasana kerja, harapan masa depan, kesempatan berkembang, hingga pengakuan atas kerja keras. Dalam lingkungan birokrasi yang terkadang cenderung monoton, menjaga motivasi pegawai tetap tinggi jelas menjadi tantangan tersendiri. Namun, justru di situlah pentingnya strategi manajemen yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek emosional dan psikologis.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah cerminan dari banyak faktor yang saling terkait—kemampuan, motivasi, lingkungan, serta kepemimpinan. Dalam konteks Inspektorat, kinerja tidak hanya diukur dari berapa banyak laporan selesai dibuat, tetapi juga sejauh mana tindak lanjut dilakukan terhadap rekomendasi yang dihasilkan. Di sinilah peran motivasi dan kepemimpinan saling berkait. Seorang pegawai bisa saja paham prosedur, tetapi tanpa motivasi yang cukup atau tanpa bimbingan yang baik dari atasan, pekerjaannya mungkin tidak memberikan dampak maksimal bagi organisasi.

Melalui penelitian ini, penulis ingin memahami lebih jauh bagaimana gaya kepemimpinan yang bersifat mendorong dan memotivasi dapat berdampak terhadap hasil kerja pegawai, serta sejauh mana motivasi kerja itu sendiri berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kinerja. Fokus ini menjadi penting, apalagi dalam konteks organisasi pemerintah yang dituntut untuk terus bertransformasi, lebih adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang bermutu.

Penelitian ini juga hadir untuk menjawab kesenjangan dari banyak studi sebelumnya yang lebih sering menekankan pada hal-hal struktural, namun belum banyak yang mengaitkan antara gaya kepemimpinan dan psikologi kerja secara bersama-sama dalam satu model yang komprehensif. Melalui pendekatan ini, penulis berharap bisa memberikan kontribusi yang lebih holistik dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

Harapannya, hasil penelitian ini tidak hanya menjadi bahan bacaan akademik, tetapi juga bisa dijadikan acuan nyata dalam menyusun kebijakan internal organisasi. Jika pimpinan dapat memahami bagaimana caranya memotivasi, menginspirasi, dan memfasilitasi pertumbuhan pegawainya, maka bukan tidak mungkin kinerja lembaga akan meningkat secara signifikan, bahkan tanpa perlu perubahan struktural yang besar. Maka dari itu, kontribusi penelitian ini bersifat ganda—baik dalam tataran konseptual maupun dalam praktik manajerial sehari-hari.

Metode

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis studi bersifat eksplanatif, yang dirancang untuk mengkaji keterkaitan kausal secara sistematis dan terukur antara variabel bebas, variabel antara (mediasi), dan variabel terikat. Pemilihan metode kuantitatif didasarkan pada kemampuannya dalam mengukur intensitas hubungan antar variabel secara objektif, serta memberikan landasan statistik yang kuat dalam pengujian hipotesis yang telah ditentukan. Studi ini secara khusus mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Subjek penelitian mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru, dengan jumlah total 63 orang. Karena ukuran populasi masih tergolong kecil dan memungkinkan untuk dijangkau sepenuhnya, maka digunakan teknik sensus atau *total sampling*, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Namun demikian, satu individu, yakni Inspektur sebagai pimpinan utama, dikeluarkan dari daftar responden guna menjaga objektivitas, terutama karena salah satu variabel yang diukur adalah gaya kepemimpinan transformasional dari atasan.

Data penelitian diperoleh melalui dua jenis sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian. Instrumen ini mengadopsi skala Likert lima tingkat, yang berkisar dari nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen resmi dari institusi, seperti laporan pengawasan internal, arsip kebijakan, dan referensi ilmiah dalam bentuk buku maupun jurnal akademik. Sebelum didistribusikan secara luas, kuesioner diuji terlebih dahulu untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya, sehingga instrumen yang digunakan layak dalam mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten.

Definisi operasional masing-masing variabel ditentukan dengan mengacu pada literatur yang relevan. Variabel bebas dalam studi ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, yang didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh inspiratif, membangkitkan semangat kerja, serta mendorong perubahan positif dalam organisasi. Indikator yang digunakan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Kartono (dalam Herawati & Ranteallo, 2020), mencakup kemampuan dalam pengambilan keputusan, pemberian motivasi, komunikasi efektif, pengendalian terhadap bawahan, rasa tanggung jawab, serta kemampuan pengelolaan emosi. Variabel mediasi adalah motivasi kerja, yang merujuk pada dorongan internal dari individu untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal. Delapan indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja diadaptasi dari Mangkunegara (2017), antara lain etos kerja, orientasi masa depan, tingkat ambisi, orientasi tugas, semangat untuk berkembang, ketekunan, selektivitas dalam membentuk jaringan kerja, dan efisiensi penggunaan waktu. Adapun variabel terikat adalah kinerja pegawai, yang merujuk pada pencapaian kerja secara kuantitatif dan kualitatif. Indikator kinerja yang digunakan mengacu pada pendapat Yulianto (dalam Pratiwi & Ayu, 2020), mencakup lima dimensi: kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan

yang diselesaikan, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, dan tingkat kemandirian pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Teknik *PLS-SEM* dipilih karena cocok digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel kecil, serta mampu menangani model struktural yang kompleks dengan variabel laten dan jalur mediasi. Proses analisis dilakukan melalui dua tahap utama. Pertama, pengujian terhadap *outer model* atau model pengukuran yang bertujuan menilai validitas dan reliabilitas indikator variabel. Validitas konvergen diuji melalui nilai *loading factor* dan *average variance extracted (AVE)*, sedangkan validitas diskriminan dievaluasi melalui perbandingan *AVE* antar konstruk. Reliabilitas konstruk diukur melalui nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, dengan kriteria minimum yang telah ditentukan dalam metodologi *SEM*.

Tahap kedua adalah pengujian *inner model* atau model struktural, yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model. Prosedur ini mencakup pengujian koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *R-square* untuk mengukur proporsi varian variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan mediasi, serta uji signifikansi melalui teknik *bootstrapping* guna memperoleh nilai *t-statistics* dan *p-value*. Selain pengujian jalur langsung, analisis juga mencakup estimasi pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, menggunakan nilai *indirect effect* dan *total effect* untuk mengidentifikasi sejauh mana kontribusi peran mediasi dalam memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru. Dengan menggunakan pendekatan *kuantitatif* dan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung, tetapi juga pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi motivasi kerja. Metode ini dipilih karena mampu mengakomodasi kompleksitas hubungan antar variabel laten, sekaligus mengatasi keterbatasan ukuran sampel yang relatif kecil.

Hasil Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sebelum melakukan interpretasi terhadap hubungan antar variabel dalam *inner model*, dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas konstruk dalam *outer model*. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, yang berarti memenuhi syarat *convergent validity*. Selain itu, nilai *average variance extracted (AVE)* untuk masing-masing variabel juga melebihi nilai ambang batas 0,50, yang mengindikasikan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Uji reliabilitas melalui nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* menunjukkan angka di atas 0,80 untuk semua konstruk, yang menandakan bahwa instrumen memiliki reliabilitas internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur masing-masing konstruk.

Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis terhadap *inner model* menghasilkan sejumlah temuan penting. Pertama, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,683 dan *p-value* < 0,05. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang dirasakan. Temuan ini konsisten dengan teori yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi bawahannya melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

Kedua, motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,599 dan tingkat signifikansi tinggi. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan hanya sekadar perasaan subjektif, melainkan kekuatan psikologis yang nyata dalam mendorong pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Dalam konteks sektor publik, temuan ini semakin relevan mengingat pekerjaan birokrasi sering kali tidak didorong oleh insentif pasar seperti di sektor privat. Oleh karena itu, motivasi intrinsik seperti dedikasi terhadap pelayanan publik, rasa tanggung jawab sosial, dan kepuasan personal terhadap tugas yang dijalankan, menjadi faktor kunci yang menggerakkan perilaku kerja pegawai.

Ketiga, gaya kepemimpinan transformasional juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun nilai koefisiennya (0,324) lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Temuan ini menarik karena menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan sering kali diperantarai oleh kondisi psikologis internal bawahan. Hal ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang efektif tidak cukup hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi harus mampu menyentuh aspek afektif dan kognitif pegawai agar mereka bekerja dengan penuh kesadaran dan komitmen.

Peran Mediasi Motivasi Kerja

Analisis terhadap efek mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Nilai *indirect effect* sebesar 0,409 dan *total effect* sebesar 0,733 menjadi bukti kuat bahwa sebagian besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja disalurkan melalui peningkatan motivasi kerja. Ini mengonfirmasi model teoritis yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan motivasi pegawai dengan memberikan makna terhadap pekerjaan mereka, membangun harapan yang realistis namun menantang, dan menunjukkan perhatian individual terhadap kebutuhan bawahan. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya menjadi variabel perantara statistik, tetapi juga menjadi *construct* kunci dalam menjelaskan dinamika hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dalam organisasi sektor publik.

Pembahasan

Temuan ini memiliki implikasi teoretis yang signifikan. Pertama, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tetap relevan dalam konteks birokrasi pemerintah daerah, yang sering kali diasumsikan kaku, hierarkis, dan prosedural. Gaya kepemimpinan ini justru dapat menjadi strategi untuk mentransformasikan birokrasi menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Kedua, temuan ini juga menggarisbawahi pentingnya motivasi kerja dalam mendorong kinerja pegawai sektor publik. Dalam kondisi di mana insentif finansial terbatas dan beban kerja meningkat, motivasi internal menjadi sumber daya utama yang harus dipelihara dan dikembangkan oleh organisasi.

Secara kontekstual, hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi penting dalam menjawab persoalan nyata di Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru. Data menunjukkan bahwa pada tahun 2024, dari 284 rekomendasi hasil audit, sebanyak 132 (46%) belum ditindaklanjuti oleh auditi. Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan serius dalam implementasi hasil

pengawasan yang seharusnya menjadi bagian integral dari peningkatan tata kelola pemerintahan daerah. Kinerja pegawai dalam menindaklanjuti rekomendasi tersebut sangat dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa termotivasi dan dipimpin oleh figur pemimpin yang mampu memberikan arah, bimbingan, dan inspirasi.

Implementasi Temuan dalam Praktik Organisasi

Dalam kerangka implementasi, temuan ini dapat dijadikan dasar untuk merancang strategi peningkatan kapasitas organisasi, khususnya dalam aspek kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, perlu dilakukan pelatihan kepemimpinan berbasis pendekatan transformasional bagi pejabat struktural di Inspektorat Daerah. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis administratif, tetapi juga pada kemampuan interpersonal, empati, komunikasi persuasif, dan visi jangka panjang. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai transformasional dalam gaya kepemimpinannya akan lebih efektif dalam membangkitkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja tim.

Kedua, organisasi perlu mengembangkan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif dan prosedural, tetapi juga memperhatikan dimensi perilaku kerja, dedikasi, dan inisiatif. Motivasi kerja sebagai determinan penting dari kinerja pegawai dapat dikembangkan melalui pemberian umpan balik positif, pengakuan atas prestasi, serta pemberdayaan pegawai dalam pengambilan keputusan. Penekanan pada penghargaan non-finansial seperti *recognition*, kepercayaan, dan keterlibatan aktif dalam perencanaan program akan memperkuat ikatan psikologis pegawai dengan institusi.

Ketiga, penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung semangat transformasional. Budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, kolaboratif, dan menghargai inovasi akan menjadi ekosistem yang ideal bagi penerapan kepemimpinan transformasional. Budaya ini juga berkontribusi dalam menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan, karena pegawai merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang menghargai kontribusi dan mengembangkan potensi diri mereka.

Keempat, dalam upaya meningkatkan kinerja tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan, Inspektorat dapat menerapkan *performance-based management* yang mengaitkan capaian pengawasan dengan indikator individual dan tim. Gaya kepemimpinan transformasional yang efektif akan mampu mengkomunikasikan pentingnya integritas dan akuntabilitas, serta menumbuhkan tanggung jawab kolektif terhadap hasil pengawasan. Dengan demikian, pengawasan tidak lagi dilihat sebagai tugas administratif semata, tetapi sebagai bagian dari misi bersama dalam menciptakan pemerintahan yang bersih dan melayani.

Kelima, organisasi perlu memperkuat sistem monitoring dan evaluasi kinerja yang bersifat formatif dan bukan hanya sumatif. Pemimpin transformasional akan lebih mudah mengembangkan motivasi kerja bila ia memiliki akses terhadap data yang menunjukkan perkembangan pegawainya. Sistem evaluasi yang memberikan ruang untuk refleksi, dialog, dan perbaikan akan meningkatkan kepercayaan pegawai dan memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan.

Refleksi terhadap Keterbatasan dan Peluang Penelitian Lanjutan

Meskipun penelitian ini memberikan hasil yang signifikan dan relevan secara praktis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, penelitian ini dilakukan dalam satu organisasi publik di satu kota, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian lanjutan disarankan untuk dilakukan secara komparatif di beberapa instansi pemerintah daerah dengan karakteristik berbeda, guna memperluas pemahaman tentang dinamika kepemimpinan dan motivasi kerja dalam berbagai konteks birokrasi.

Kedua, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan *kuantitatif*, yang meskipun kuat dalam pengujian hipotesis, namun kurang mampu menangkap nuansa-nuansa kualitatif seperti

persepsi subjektif, dinamika emosi, dan proses interaksi antar individu dalam organisasi. Pendekatan *mixed-method* atau *kualitatif* dapat menjadi alternatif untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional benar-benar dijalankan dalam praktik sehari-hari dan bagaimana pegawai mengartikulasikan motivasi kerjanya.

Ketiga, terdapat kemungkinan adanya *common method bias* mengingat seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh responden yang sama. Penelitian ke depan dapat mempertimbangkan triangulasi data melalui wawancara, observasi, atau dokumentasi organisasi untuk memperkuat validitas temuan.

Kesimpulan

Dalam dinamika organisasi sektor publik, khususnya lembaga pengawasan internal seperti Inspektorat Daerah, kualitas kinerja pegawai merupakan fondasi penting bagi efektivitas tata kelola pemerintahan. Penelitian ini secara esensial telah membuka ruang pemahaman baru bahwa persoalan kinerja bukan hanya berkaitan dengan instrumen administratif, tetapi juga sangat ditentukan oleh dimensi kepemimpinan dan psikologi kerja. Oleh karena itu, memahami dan mengelola aspek kepemimpinan serta motivasi kerja bukan lagi menjadi pelengkap, melainkan kebutuhan strategis dalam mengelola perubahan organisasi yang berkelanjutan.

Secara substansial, temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki signifikansi yang tidak hanya bersifat simbolik, tetapi secara nyata mampu membentuk kultur kerja yang produktif, kolaboratif, dan adaptif. Pemimpin yang bersifat transformasional memosisikan dirinya bukan hanya sebagai pengendali kerja atau pemberi instruksi, tetapi sebagai figur yang membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, serta menumbuhkan makna dalam pekerjaan pegawai. Dalam konteks birokrasi pemerintah, pola kepemimpinan semacam ini menjadi semakin relevan ketika pegawai tidak hanya dibebani dengan target administratif, tetapi juga dihadapkan pada kompleksitas pelayanan publik, tekanan politik, dan tuntutan akuntabilitas dari masyarakat.

Motivasi kerja, dalam konteks ini, muncul sebagai jembatan antara kepemimpinan dan kinerja. Namun lebih dari itu, motivasi kerja berperan sebagai indikator kapasitas internal organisasi yang tidak bisa diatur melalui dokumen formal atau sistem pengawasan teknis. Motivasi merupakan refleksi dari rasa memiliki, harga diri, dan aspirasi pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika motivasi ini ditumbuhkan bukan semata karena insentif material, tetapi melalui proses hubungan yang kuat antara pimpinan dan bawahan, maka akan tercipta dorongan kerja yang bersifat intrinsik dan berjangka panjang. Ini merupakan bentuk *sustainability* dalam pengelolaan kinerja, yang hanya mungkin terjadi jika kepemimpinan organisasi memahami dan menghargai dimensi kemanusiaan dari para pegawainya.

Kesimpulan penting yang dapat ditarik adalah bahwa keberhasilan reformasi birokrasi, khususnya dalam meningkatkan efektivitas pengawasan internal di lingkungan pemerintah daerah, sangat bergantung pada kapasitas organisasi dalam menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional dan membangun sistem manajemen yang memfasilitasi tumbuhnya motivasi kerja secara sehat dan berkelanjutan. Dalam hal ini, intervensi kebijakan harus diarahkan bukan hanya pada pembenahan sistem dan struktur, tetapi pada penguatan *soft aspects* organisasi, yakni hubungan, nilai, dan makna kerja yang dialami oleh individu-individu dalam institusi tersebut. Berdasarkan pemikiran di atas, terdapat sejumlah implikasi kebijakan yang penting bagi Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru dan pemerintah daerah secara lebih luas:

1. Reorientasi Program Pengembangan Kepemimpinan

Pemerintah daerah perlu merancang ulang program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan bagi pejabat struktural dengan menekankan pada paradigma kepemimpinan transformasional. Program pelatihan tidak cukup hanya menitikberatkan

pada keterampilan manajerial dan administratif, tetapi juga harus mencakup penguatan kapasitas afektif, komunikasi inspiratif, dan kemampuan pemberdayaan pegawai.

2. Integrasi Aspek Psikologis ke dalam Sistem Penilaian Kinerja

Sistem evaluasi kinerja pegawai yang ada saat ini cenderung bersifat kuantitatif dan berorientasi pada hasil akhir. Pemerintah daerah sebaiknya mengembangkan sistem penilaian yang lebih holistik dengan memasukkan aspek-aspek perilaku kerja, semangat kolaboratif, inisiatif individu, serta kualitas hubungan kerja sebagai bagian dari indikator kinerja. Hal ini akan memberi ruang yang lebih luas bagi pengembangan motivasi kerja intrinsik.

3. Penguatan Budaya Organisasi yang Inklusif dan Berbasis Nilai

Diperlukan upaya untuk membangun budaya kerja yang menempatkan nilai-nilai kepercayaan, integritas, penghargaan, dan partisipasi sebagai dasar perilaku organisasi. Budaya kerja yang demikian akan menciptakan lingkungan sosial yang kondusif bagi kepemimpinan transformasional dan memungkinkan tumbuhnya motivasi kerja yang lebih otonom.

4. Revitalisasi Fungsi Supervisi Pimpinan terhadap Tim

Pimpinan unit kerja di lingkungan Inspektorat Daerah harus lebih aktif dalam melakukan *coaching*, *mentoring*, dan refleksi kinerja bersama tim. Supervisi bukan hanya untuk kontrol administratif, tetapi juga untuk mendeteksi hambatan psikologis dan sosial yang memengaruhi motivasi dan semangat kerja bawahan. Dengan cara ini, pimpinan dapat berperan sebagai fasilitator pertumbuhan bukan sekadar pengawas kepatuhan.

5. Penyusunan Strategi Penguatan Motivasi Pegawai Berbasis Non-Material

Dalam keterbatasan fiskal daerah, kebijakan peningkatan motivasi kerja tidak harus bergantung pada insentif finansial. Pemerintah daerah dapat mengembangkan strategi non-material seperti pemberian penghargaan simbolik, pengakuan publik, kesempatan mengikuti pelatihan luar daerah, atau pelibatan dalam proyek-proyek strategis. Hal ini akan memperkuat ikatan psikologis antara pegawai dan organisasi.

6. Perencanaan Karier yang Transparan dan Berbasis Kinerja

Motivasi kerja akan meningkat apabila pegawai merasa memiliki jalur karier yang jelas dan adil. Oleh karena itu, sistem mutasi, promosi, dan penempatan harus dilakukan secara transparan dan berbasis pada prestasi kerja serta kompetensi nyata, bukan karena pertimbangan kedekatan atau senioritas belaka. Dengan sistem yang objektif, motivasi kerja akan tumbuh secara alamiah karena pegawai merasa dihargai dan memiliki masa depan di dalam organisasi.

Referensi

- Ahmad, A. A., & Abazeed, R. A. M. (2018). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(9), 82–92. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n9p10>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Hendra (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Inspektorat Daerah Kota Pekanbaru)

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.
- Ferdinatus, T. (2020). *Motivasi kerja*. CV Budi Utama.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.
- Herawati, H., & Ranteallo, A. (2020). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 11(1), 45–56.
- Hermawan, I. (2019). *Metodologi penelitian pendidikan kuantitatif, kualitatif, dan mixed method*. Hidayatul Qur'an.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2023). *Evaluasi kinerja SDM di sektor publik*. Alfabeta.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Pradita, G. N. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 88–98.
- Pratiwi, D. A., & Ayu, P. S. (2020). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 6(1), 15–23.
- Rivai, V. (2019). *Leadership and organizational behavior*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia). Salemba Empat.
- Wahyu Budi Priyanto. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja pegawai dengan pendekatan mediasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 65–75.
- Yulianto, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Dalam Pratiwi & Ayu (Eds.), *Kinerja pegawai sektor publik* (pp. 45–60). Pustaka Abadi.