



## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, INTEGRITAS PERILAKU DAN KEPERCAYAAN TERHADAP PIMPINAN DALAM PENINGKATAN KINERJA SDM**

**(Studi BLHKP, BKPPD dan BPMP Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara)**

**Yulianti, Wuryanti**

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, integritas perilaku dan kepercayaan terhadap pimpinan dalam peningkatan kinerja SDM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan wacana ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai kepemimpinan transformasional, integritas perilaku dan kepercayaan. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif yang menguji dan menjelaskan variabel-variabel penelitian dengan menguji hipotesis. Pendekatan kuantitatif melalui studi kepustakaan dan penyebaran kuesioner digunakan pada penelitian ini. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan. Total populasi adalah 126 pegawai, tetapi hanya sebanyak 100 responden yang mengembalikan kuesioner lengkap. Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sensus sampling. Analisa data dilakukan dengan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, 2) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepercayaan, 3) kepercayaan terhadap atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, 4) integritas perilaku berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM, dan 5) integritas perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan. Hasil ini memberikan suatu masukan mengenai model kepemimpinan transformasional yang efektif dan tepat bagi instansi pemerintahan seperti pada instansi Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, integritas perilaku, kepercayaan terhadap pimpinan, kinerja SDM.

### **PENDAHULUAN**

Dengan adanya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur pegawai negeri sipil (PNS) yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu kinerja organisasi dalam organisasi ditunjukkan dengan kinerja sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, perlu ditempuh melalui berbagai cara diantaranya melalui kepemimpinan, integritas perilaku dan kepercayaan.

Pemimpin merupakan motivator didalam suatu organisasi, keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas dan gaya kepemimpinan ataupun usaha-usaha pribadi pimpinan tersebut yang menjadi penentu terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Saat ini gaya kepemimpinan sangat diperlukan didalam suatu lembaga karena dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut pimpinan bisa melakukan suatu inovasi-inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi lembaga/organisasi dengan baik dan benar. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pimpinan hendaknya dapat menciptakan integritas tinggi dan mendorong gairah kerja pegawai itu sendiri.

Dengan kinerja yang baik, seseorang akan mampu menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang baik pula, sehingga tujuan dari organisasi/lembaga dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sebaliknya Pegawai dengan kinerja yang rendah akan memberikan dampak negatif, yaitu berupa penurunan prestasi kerja dan produktivitas kerja.

Seiring dengan perkembangan zaman dan kemajuan teknologi, pemimpin harus memiliki kemampuan transformatif, dapat mentransfer berbagai perubahan yang terjadi untuk kepentingan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Burn (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dida 1 an pada otoritas birokrasi dan legitimasi didalam organisasi.

Tipe pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Bernard M. Bass, Winter dalam John et.al, 2006). Dengan mengkspresikan visinya, pemimpin transformasional mengajak pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan.

Kepercayaan merupakan hal yang penting karena membantu mengatur kompleksitas, membantu mengembangkan kapasitas aksi, meningkatkan kolaborasi dan meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi. Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Tanpa kepercayaan sebagai inti dari setiap hubungan antar manusia, seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus berkompeten terhadap pekerjaannya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli terhadap bawahannya.

Kepercayaan yang tinggi seyogyanya juga harus dimiliki oleh setiap pegawai karena organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang, dan mewujudkan visi dan misi organisasi/lembaga. Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki kepercayaan .

Dalam rangka menjawab tuntutan perubahan dan dinamika saat ini, Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan membutuhkan Pegawai yang memiliki kinerja yang lebih tinggi. Kinerja yang tinggi merupakan konsekuensi dari tugas dan fungsi organisasi/lembaga yang sangat berat. Untuk itu perlu didukung oleh pemimpin yang memiliki komitmen pada keberhasilan lembaga dalam pencapaian tujuan. Dimana fungsi pimpinan sangat besar dalam mengarahkan dan memimpin organisasi atau lembaga agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin dalam suatu organisasi/lembaga.

Disisi lain, para pegawai juga diharapkan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Seringnya dilakukan mutasi pegawai, menjadikan pegawai atau staf harus selalu menyesuaikan dengan pimpinan yang baru, maka integritas kerjanya pun akan selalu berubah mengikuti tipe pemimpin yang baru.

Dari hasil penelitian dilapangan, kondisi kinerja sumber daya manusia pada kantor Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan dipandang belum sepenuhnya optimal. Hal ini diindikasikan melalui pengukuran kinerja yang mengalami penurunan. Dimana para pegawai terkendala dengan faktor sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas lembaga/organisasi dan penyesuaian tugas di sub bidang masing-masing dalam bidang operasional organisasi/lembaga secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut harus memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab yang diembankan pada dirinya.

Tantangan yang dihadapi oleh ketiga instansi yang berada di wilayah Kabupaten Konawe Selatantersebut dalam menghadapi reformasi birokrasi akan mudah dihadapi jika diterapkan tipe kepemimpinan yang tepat bagi efektivitas organisasi dalam hal ini kepemimpinan transformasional. Selain itu faktor integritas perilaku dan kepercayaan merupakan pemicu bagi peningkatan kinerja SDM yang berkualitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Vivin Maharani, dkk (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Rustam Supendy, dkk (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, artinya kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan disebabkan karena pemimpin tidak memiliki kompetensi tingkat pendidikan yang cukup untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Manusia menangkap prinsip dan nilai moral melalui akal budinya dan kemampuan untuk memilih, integritas baru akan terpenuhi ketika keputusan dan perilaku seseorang dilandasi dengan pemahaman suatu prinsip, orientasi nilai integritas benar-benar mengarah pada prinsip moral universal yang secara otonom dipilih dan dijadikan pegangan dalam melaksanakan tugas dalam melahirkan kepercayaan publik, Wisesa (2009).

Hasil penelitian Childers. W.H. (2009) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara signifikan dan berkorelasi positif dengan Kepercayaan dimana semakin baik kepemimpinan transformasional maka kepercayaan akan meningkat. Fitri Nugraheni (2006) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan transformasional dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepercayaan.

Hasil penelitian Retno Fajar Astuti (2005) menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja SDM**

Kinerja (*performance*) adalah nilai yang diperoleh dari suatu perilaku karyawan/pegawai, baik secara positif maupun negatif, untuk mencapai tujuan organisasi (Colquitt, *et al*, 2009). Dalam kaitannya dengan kinerja manajemen. Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa kinerja manajemen adalah suatu sistem perluasan organisasi dimana manajer mengintegrasikan aktivitas untuk mencapai tujuan, monitoring dan evaluasi, memberikan masukan dan melatih karyawan secara berkesinambungan (Kreitner dan Kinicki, 2007: 270).

Terkait dengan variabel kinerja, Robbins (2001) mengatakan bahwa, persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Menurut Drucker (2001: 237-242) terdapat lima dimensi dalam mengendalikan kinerja karyawan/pegawai, yaitu:

1) Dimensi fisiologis

Seorang akan bekerja dengan baik jika orang tersebut bekerja dengan berbagai konfigurasi operasional, yaitu bekerja dengan berbagai macam tugas dan ritme kecepatan disesuaikan dengan keadaan fisiknya.

2) Dimensi psikologis, bekerja merupakan ungkapan kepribadian.

Bekerja merupakan ungkapan kepribadian. Seorang akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya dengan menampilkan kinerja yang lebih baik daripada mereka yang tidak menyenangi pekerjaannya.

3) Dimensi sosial

Yaitu bekerja adalah suatu ungkapan hubungan sosial diantara sesama karyawan. Suasana konflik diantara karyawan dapat menurunkan kinerja, baik secara individu maupun kelompok.

4) Dimensi ekonomi

Yaitu imbalan jasa yang diperoleh dapat menghambat atau mendorong karyawan untuk berprestasi.

5) Dimensi keseimbangan

Dalam hal ini keseimbangan yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk bekerja lebih baik guna mencapai keseimbangan tersebut.

Menurut Kimsean, seperti yang dikutip Brahmasari (2008) ada lima indikator dalam kinerja yaitu: 1). Senantiasa bekerja berdasarkan ketepatan waktu, 2). Melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur, 3). Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, 4). Memenuhi standar kualifikasi.

Oleh karena itu indikator kinerja sumber daya manusia meliputi: 1). Senantiasa bekerja berdasarkan ketepatan waktu, 2). Melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur, 3). Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, 4). Memenuhi standar kualifikasi,

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Yukl (2001), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Hersey dan Blanch dalam Pasolong (2008) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu.

Gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang yang melekat dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Stoner dalam Pasolong (2008) mengatakan gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan uraian dan penjelasan dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan dalam suatu organisasi atau perusahaan

untuk melakukan suatu kegiatan atau pencapaian tujuan organisasi yang berupa hubungan dengan kerjasama dan tugas-tugas organisasi.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan karyawan secara sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Hal ini sangat perlu diperhatikan, karena efektivitas dari seorang pemimpin diukur dari kinerja dan pertumbuhan organisasi yang dipimpinnya serta kepuasan pengikut terhadap pemimpinannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi pengikutnya untuk menerima permintaannya tanpa menggunakan paksaan sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pemimpinnya.

Tipe pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Bernard dan Winter dalam John et.al (2006) ). Dalam kepemimpinan transformasional, dianggap sebagai kasus khusus dari kepemimpinan transaksional, imbalan bagi para pekerja bersifat internal. Dengan meng ekspresikan visinya, pemimpin transformasional mengajak pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan.

Menurut Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dimana kepemimpinan transformasional adalah keadaan dimana pemimpin mampu membangkitkan dan mengaktifkan bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi yang diharapkan (*performance beyond expectation*) dan untuk mencapai tujuan diatas standar normal.

### **Integritas Perilaku**

Integritas menurut kamus lengkap Bahasa Indonesia Praktis yaitu kejujuran, mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki kemampuan yang memancarkan kewibawaan. Sedangkan perilaku adalah tingkah laku, tanggapan seseorang terhadap lingkungan.

Berbicara tentang integritas berarti berbicara tentang konsistensi antara dua hal, yaitu pikiran dan tindakan dalam bentuk pengambilan keputusan. Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Keadaan berperilaku dengan integritas diharapkan muncul bukan hanya karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk berintegritas, tetapi karena individu tersebut memahami dengan baik bahwa memiliki integritas adalah bagian dari proses untuk membangun sesuatu yang lebih baik di dalam keluarga, organisasi, atau Negara (Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Heridiansyah, 2013).

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi lembaga/organisasi dalam menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seorang pegawai untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Keempat unsur itu diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang andal Sukriah,dkk (2009).

Menurut Trevinyo Rodriguez (2007) para kaum obyektivitas menilai bahwa suatu tindakan berintegritas harus mengacu pada prinsip dan nilai moral yang obyektif, terlepas dari kerangka individu, maupun sosial dan organisasi. Obyektivitas prinsip dan nilai moral itu mengandaikan bahwa hal tersebut terlepas dari kesadaran manusia sehingga eksistensinya berdiri secara otonom dari eksistensi manusia.

### Kepercayaan terhadap pimpinan

Kepercayaan dikonsepsikan dalam berbagai hal yang berhubungan dengan situasi yang melibatkan konflik personal. Hasil yang tidak jelas dan pemecahan masalah. Kepercayaan memiliki tiga pembentuk utama yaitu: keadilan, keyakinan, dan pengambilan resiko.

Nyhan (2006) dalam bekerja atasan harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Oleh Mishra kepercayaan didefinisikan sebagai kemauan satu pihak berdasarkan keyakinan pada pihak kedua ( Nyhan, 2006). Sedang menurut Matthai, kepercayaan adalah perasaan percaya diri yang dimiliki oleh karyawan/pegawai bahwa pada saat-saat menghadapi situasi tidak pasti atau beresiko maka perilaku dan kata-kata Pimpinan menampakkan konsistensi dan sangat membantu. Bagi Griffin, kepercayaan adalah keyakinan terhadap perilaku seseorang dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan namun tidak pasti dalam situasi yang memiliki resiko ( Nyhan, 2000)

Kondisi yang menumbuhkan kepercayaan menurut Mishra dan Morissey adalah: komunikasi yang terbuka, saling memberikan informasi penting, saling mengungkapkan persepsi dan perasaan serta lebih melibatkan karyawan/pegawai dalam pengambilan keputusan.

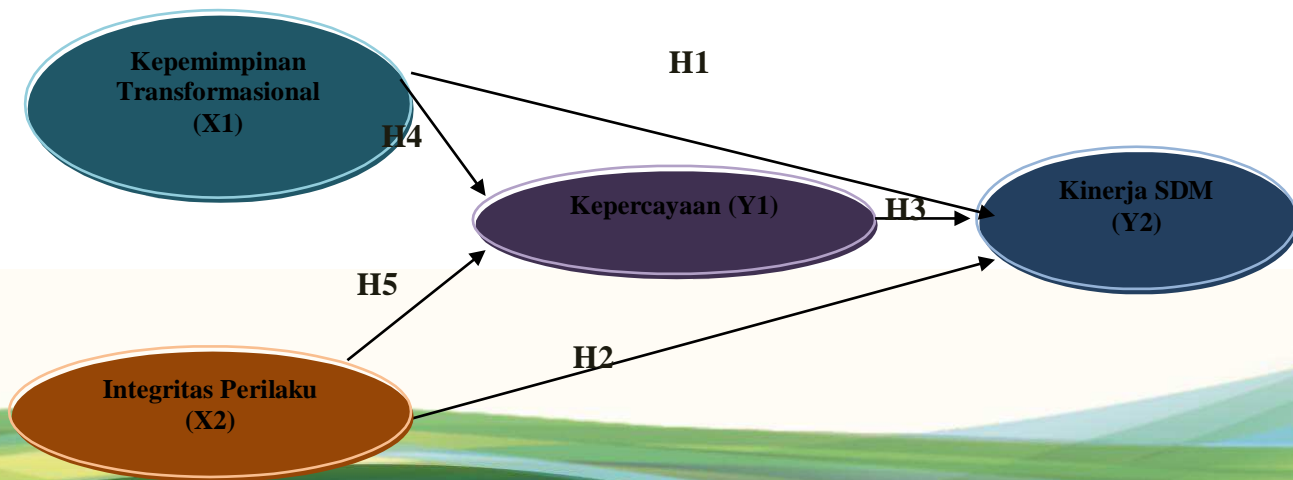
Bulter mendefinisikan kondisi yang mendukung kepercayaan menjadi 11 hal yaitu: adanya Perbedaan, Ketersediaan, Kompetensi, Konsisten, Keadilan, Integritas, kesetiaan, keterbukaan, kepercayaan menyeluruh, terpenuhinya janji, dan kesediaan menerima ( Laschinger, et.al. 2001).

Menurut Mayer et al. ( 1995), Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan satu pihak untuk menerima resiko dari tindakan pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan penting untuk pihak yang mempercayainya, terlepas dari kemampuan untuk mengawasi dan mengendalikan tindakan pihak yang dipercaya.

Kepercayaan dalam dunia kerja memiliki pembentuk multi-dimensional yang oleh McCauley dan Kuhnert dibagi menjadi elemen lateral dan vertikal. Elemen lateral mengacu pada hubungan mempercayai antara karyawan/pegawai dan rekan kerja sedangkan elemen vertikal berhubungan dengan kepercayaan karyawan/pegawai kepada atasan langsung, subordinat dan top manajemen. (Costigan, et.al.1998).

### Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



## METODE PENELITIAN

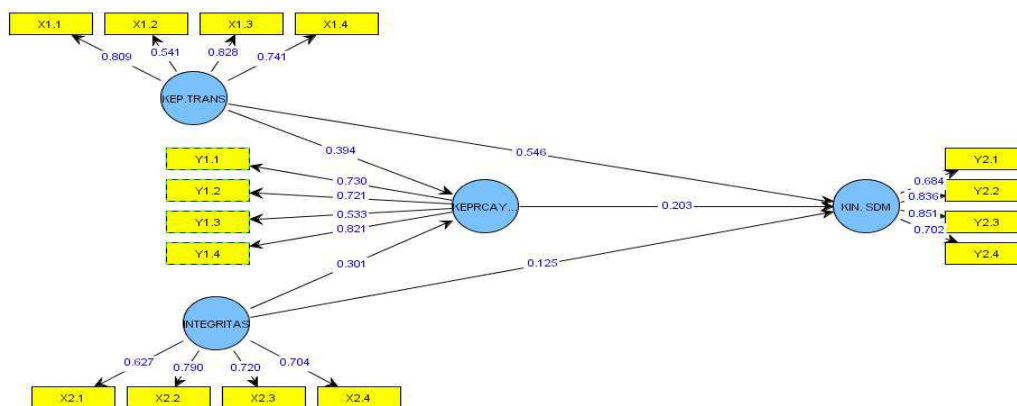
Jenis penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka jenis penelitian yang di gunakan adalah “*explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis. Uraianya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel Singarimbun dalam Adi Swasono (2011).

Adapun lokasi penelitian ini adalah Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) yang berada di Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara.

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan analisis hasil studi dapat diuraikan hasil analisis deskriptif dan analisis *partial least square* (PLS). Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan gambaran obyek penelitian yang mencakup karakteristik responden dan analisis statistik deskriptif jawaban responden. Tujuan analisis ini untuk mendukung dan memperdalam pembahasan. Analisis *partial least square* (PLS) digunakan untuk mendapatkan data variabel laten guna kepentingan analisis lebih lanjut. Sedangkan analisis jalur digunakan untuk kepentingan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab sebelumnya.

Adapun hasil diagram jalur hubungan/model struktural setelah diolah menggunakan Smart PLS ditampilkan pada gambar 4.1 berikut ini.



## Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel/<br>Indikator | Original Sample<br>Estimate | T-Statistik | Keterangan | Composite<br>Reliability |
|------------------------|-----------------------------|-------------|------------|--------------------------|
| KT                     |                             |             |            | 0.824                    |

|             |       |        |       |       |
|-------------|-------|--------|-------|-------|
| <b>X1.1</b> | 0.809 | 10.646 | Valid |       |
| <b>X1.2</b> | 0.541 | 5.310  | Valid |       |
| <b>X1.3</b> | 0.828 | 21.816 | Valid |       |
| <b>X1.4</b> | 0.741 | 8.412  | Valid |       |
| <b>IP</b>   |       |        |       | 0.804 |
| <b>X2.1</b> | 0.627 | 5.159  | Valid |       |
| <b>X2.2</b> | 0.790 | 13.837 | Valid |       |
| <b>X2.3</b> | 0.720 | 8.910  | Valid |       |
| <b>X2.4</b> | 0.704 | 6.829  | Valid | 0.798 |
| <b>KP</b>   |       |        |       |       |
| <b>Y1.1</b> | 0.730 | 10.373 | Valid |       |
| <b>Y1.2</b> | 0.721 | 6.622  | Valid |       |
| <b>Y1.3</b> | 0.533 | 3.919  | Valid | 0.854 |
| <b>Y1.4</b> | 0.821 | 23.528 | Valid |       |
| <b>KSDM</b> |       |        |       |       |
| <b>Y2.1</b> | 0.684 | 14.255 | Valid |       |
| <b>Y2.2</b> | 0.836 | 24.899 | Valid |       |
| <b>Y2.3</b> | 0.851 | 25.516 | Valid |       |
| <b>Y2.4</b> | 0.702 | 11.364 | Valid |       |

Sumber: Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.23 diatas, terlihat bahwa masing-masing indikator signifikan pada 0.05. Hal ini terlihat dari semua indikator memiliki t-statistik lebih besar dari  $t_{tabel}$  1.660.

Suatu indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* memberikan nilai diatas 0.5 dan t-statistik atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Dari nilai *Original Sample Estimate* yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai masing-masing indikator pada setiap variabel diatas 0.5 dan t-statistik  $> t_{tabel}$  (1.660).

Sedangkan suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika memiliki nilai *Composite Reliability* diatas 0.70. Dari hasil analisis menunjukkan nilai *Composite Reliability* tiap-tiap indikator diatas 0.70. Artinya bahwa instrument dari semua variabel dianggap baik untuk dijadikan sebagai instrument penelitian.

Sesungguhnya uji reliabilitas tidak mutlak dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliable, sebaliknya konstruk yang reliable belum tentu valid (Cooper *et al*, 2006). Namun penulis tetap melakukan pengujian dengan tujuan untuk lebih mendukung hasil uji validitas.

### Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, maka berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*Inner Model*) melalui *R-square*. Membaca *Inner Model* adalah mengevaluasi hubungan antar konstruk yang telah dihipotesiskan. Berikut adalah nilai *R-Square* pada konstruk.

**Tabel 4.24**  
**R-Square**

| No | Variabel     | R- square |
|----|--------------|-----------|
| 1  | Kepemimpinan |           |



|   |                    |       |
|---|--------------------|-------|
|   | Transformasional   |       |
| 2 | Integritas Prilaku |       |
| 3 | Kepercayaan        | 0.354 |
| 4 | Kinerja SDM        | 0.560 |

Sumber: Data primer diolah, 2014 (lampiran 6, hal.116).

Tabel 4.24 memberikan nilai 0.354 untuk konstruk Kepercayaan, yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Integritas Perilaku mampu menjelaskan varians Kepercayaan sebesar 35.4 % dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yaitu sebesar 64.6%. Nilai R juga terdapat pada Kinerja SDM yang dipengaruhi Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku dan Kepercayaan yaitu sebesar 0.560 yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional, integritas perilaku dan kepercayaan mampu menjelaskan varians Kinerja SDM sebesar 56 % dan selebihnya sebesar 44 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selanjutnya untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak yaitu dilakukan dengan cara membandingkan t-statistik atau  $t_{hitung}$  dengan  $t_{Tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{Tabel}$ , maka hipotesis diterima.

Untuk lebih jelasnya hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada *result for inner weight* pada Tabel 4.25 berikut ini :

**Tabel 4.25**  
**Hubungan Antara Variabel**

| Keterangan                                      | Original Sample Estimate | T- Statistic |
|---|--------------------------|--------------|
| Kepemimpinan Transformasional<br>->Kepercayaan  | 0.394                    | 4.519        |
| Integritas Perilaku<br>->Kepercayaan            | 0.301                    | 2.804        |
| Kepemimpinan Transformasional<br>-> Kinerja SDM | 0.546                    | 6.457        |
| Integritas Perilaku<br>-> Kinerja SDM           | 0.125                    | 1.254        |
| Kepercayaan-> Kinerja SDM                       | 0.203                    | 1.926        |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014(lampiran 3, hal. 106 )

Berdasarkan uji hubungan antar konstruk (Tabel 4.25) maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Nilai *original sample estimate* yang diperoleh sebesar 0.546, nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan

antara kedua variabel tersebut. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik yang diperoleh sebesar  $(6.457) > t\text{-tabel} (1.660)$ . Artinya bahwa semakin berkualitas Kepemimpinan Transformasional maka Kinerja SDM pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan akan semakin meningkat pula. T-tabel diperoleh dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu 1.660. Dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ semakin berkualitas Kepemimpinan Transformasional maka Kinerja SDM akan semakin meningkat” **diterima**.

#### **Pengaruh Integritas Perilaku terhadap Kinerja SDM**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah Integritas Perilaku tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Nilai *original sample estimate* yang diperoleh sebesar 0.125, Nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik yang diperoleh sebesar  $(1.254) < t\text{-tabel} (1.660)$ . Artinya bahwa jika Integritas Perilaku SDM pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan rendah maka Kinerja SDM juga akan buruk. T-tabel diperoleh dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu 1.660 (lihat lampiran :Tabel Distribusi t). Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ semakin tinggi Integritas Perilaku maka Kinerja SDM akan semakin meningkat” **ditolak**.

#### **Pengaruh Kepercayaan terhadap Kinerja SDM**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Nilai *original sample estimate* yang diperoleh sebesar 0.203, Nilai tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik yang diperoleh sebesar  $(1.926) > t\text{-tabel} (1.660)$ . Artinya bahwa jika kepercayaan SDM pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan tinggi maka Kinerja SDM juga akan meningkat. T-tabel diperoleh dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu 1.660 (lihat lampiran :Tabel Distribusi t). Dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ semakin tinggi Kepercayaan terhadap pimpinan maka Kinerja SDM akan semakin meningkat” **diterima**.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan. Nilai *original sample estimate* yang diperoleh sebesar 0.394, nilai tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik yang diperoleh sebesar  $(4.519) > t\text{-tabel} (1.660)$ . Artinya bahwa semakin berkualitas Kepemimpinan Transformasional pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan maka Kepercayaan SDM juga akan meningkat. T-tabel diperoleh dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu 1.660 (lihat lampiran :Tabel Distribusi t). Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ semakin berkualitas Kepemimpinan Transformasional maka Kepercayaan terhadap pimpinan akan semakin meningkat” **diterima**.

#### **Pengaruh Integritas Perilaku terhadap Kepercayaan**

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah Integritas Perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan. Nilai *original sample estimate* yang diperoleh sebesar 0.301, nilai tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik yang diperoleh sebesar  $(2.804) > t\text{-tabel} (1.660)$ . Artinya bahwa jika integritas perilaku pada SDM Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan baik maka Kepercayaan SDM akan meningkat. T-tabel diperoleh dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%) yaitu 1.660 (lihat lampiran :Tabel Distribusi t). Hal ini menunjukkan bahwa Integritas Perilaku yang baik mempengaruhi peningkatan Kepercayaan SDM terhadap pimpinan mereka baik melalui perilaku maupun nilai-nilai yang dirasakan sehingga mampu secara konsisten melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh rasa tanggung jawab. Dengan demikian hipotesis 5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ semakin tinggi Integritas Perilaku maka Kepercayaan terhadap pimpinan akan semakin meningkat” **diterima**.

Dari ketiga variabel yang mempengaruhi kinerja SDM secara langsung, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku dan Kepercayaan yang paling besar pengaruhnya adalah Kepemimpinan Transformasional karena mempunyai nilai *original sample estimate* tertinggi yaitu sebesar 0,546 (54.6%) dibandingkan dua variabel yang lain. Dengan demikian Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja SDM.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM atau hipotesis ini dapat diterima. Hal ini berarti semakin berkualitas Kepemimpinan Transformasional pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan maka Kinerja SDM juga akan lebih meningkat. Sebaliknya semakin buruk Kepemimpinan Transformasional seorang pimpinan maka Kinerja SDM juga akan buruk.

Untuk meningkatkan Kinerja SDM di kantor Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan, perlu dibangun Kepemimpinan Transformasional yang lebih baik melalui kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh yang ideal, memberikan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta pertimbangan yang bersifat individual terhadap bawahannya sehingga semakin banyak pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan institusi.

Pemimpin yang ideal merupakan pemimpin yang bertindak sebagai pengayom bagi bawahan, melaksanakan visi dan misi serta menumbuhkan kepercayaan bawahan sehingga dihormati bawahan. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berkualitas yang dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk melaksanakan instruksi langsung yang diberikannya sehingga pegawai dapat bekerja dengan tepat waktu. Pemimpin yang ideal juga mampu memberikan petunjuk dan arahan yang dibutuhkan oleh bawahan sehingga dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur serta dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Dalam hal ini pimpinan kantor pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan memberikan pengaruh yang ideal kepada bawahan melalui bertindak sesuai visi dan misi lembaga, melalui sistem rapat dan diskusi berdasarkan tupoksi masing-masing untuk lebih memahami dan membicarakan masalah program kerja masing-masing tupoksi (tugas pokok dan fungsi), memberikan instruksi langsung dan petunjuk arahan dalam menyelesaikan tugas, memberikan support dengan selalu menemui staf di ruang kerjanya, dan menanamkan kebanggaan bahwa dengan berkinerja tinggi dapat meningkatkan kemampuan kerja yang berpengaruh terhadap kemajuan diri dan prestasi kerja.

Selain memberikan pengaruh yang ideal, pemimpin yang berkualitas selalu memberikan motivasi yang inspirasional kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerja SDM. Motivasi yang inspirasional yaitu memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih besar dengan memberikan harapan menantang untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Melalui motivasi yang inspirasional para pegawai pada ketiga instansi merasa tertantang dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan harapan dapat mencapai prestasi dan aktualisasi diri sehingga berusaha untuk bekerja tepat waktu dan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sehingga dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik serta memenuhi standar kualifikasi. Motivasi inspirasional yang diberikan oleh pimpinan yaitudengan selalu mengadakan rapat evaluasi, pemberian reward kepada staf yang mampu membuat perencanaan sesuai visi, misi dan tupoksi masing-masing, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memaparkan kegiatan dan pengalaman di lapangan menyangkut tupoksi.

Dalam mewujudkan visi dan misinya, SDM di kantor BLHKP, BKPPD dan BPMPD Kabupaten Konawe Selatan harus didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan handal. Dalam hal ini melalui stimulasi intelektual dengan tujuan untuk meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan memecahkan masalah dengan cermat.

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin berperan dalam melibatkan bawahan dalam mengembangkan serta memberdayakan pengetahuannya untuk mencapai tujuan diatas standar normal. Hal ini memicu para bawahan untuk bekerja tepat waktu, bekerja sesuai standar prosedur teknis yang telah ditetapkan, menyelesaikan tugas dengan baik serta memenuhi standar kualifikasi.

Pada kantor BLHKP, BKPPD dan BPMPD Kabupaten Konawe Selatan, untuk meningkatkan stimulasi intelektual bawahan dilakukan dengan cara menstimulasi bawahan untuk menjadi inovatif, kreatif, efektif, efisien dan disiplin serta percaya diri, mendeteksi situasi lama dengan cara baru, mengikut sertakan bawahan dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan berdasarkan pada tupoksi baik melalui tugas lapang, mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) baik di tingkat daerah maupun pusat, dan selalu bersama dalam pengambilan keputusan.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Raduan Che Rose *et.al* (2009) yang mengemukakan bahwa pelatihan organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh H. M. Thamrin (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vivin Maharani, Eka Afnan Troena dan Noermijati (2013), dimana kepemimpinan transformasional terbukti mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Demikian halnya yang diungkapkan oleh Liang-Chieh Weng, *et.al* (2011) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Mohammad Shahhosseini, *et.al*, (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif dengan emosi dalam kinerja.

### **Pengaruh Integritas Perilaku terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integritas Perilaku berpengaruh positif namun tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa Integritas Perilaku di jajaran kantor Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan belum mampu menerapkan integritas perilaku yang tepat sesuai dengan situasi, kondisi dan lingkungan kerja yang ada, sehingga berpengaruh terhadap penurunan kinerja sumber daya manusia secara langsung dan tidak optimal.

Untuk meningkatkan kualitas integritas perilaku pada ketiga instansi tersebut agar kinerja SDM meningkat, perlu dilakukan terobosan melalui kejujuran, konsisten, menjunjung tinggi etika dan rasa tanggung jawab.

Semakin berkualitas nilai kejujuran yang dimiliki SDM maka kemampuan untuk bekerja tepat waktu, bekerja sesuai prosedur, menyelesaikan tugas dengan baik dan memenuhi standar kualifikasi dapat meningkatkan kinerja SDM.

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya karena kejujuran adalah kunci bagi tumbuhnya rasa hormat dan kepercayaan masyarakat terhadap aparatur pemerintah sehingga dipercaya dan berwibawa. Namun kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa nilai kejujuran belum sepenuhnya dilaksanakan, hal ini dikarenakan masih ada pegawai yang menyimpang dari pelaksanaan peraturan dan perundangan yang telah disepakati yang merupakan acuan dasar ketika pertama kali tergabung dalam kesatuan institusi yang harus dipertanggung jawabkan.

Masih kurangnya Pengawasan serta sanksi yang tidak ketat dalam institusi membuka peluang untuk melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang ada sehingga sudah menjadi budaya organisasi dalam lembaga pemerintahan yang terjadi sampai sekarang ini. Namun dengan rendahnya kualitas kejujuran SDM dalam instansi pemerintahan tersebut tidak selalu menjamin kinerja SDM rendah.

Sebagai pemegang amanah pegawai pada kantor Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan diharapkan mampu melaksanakan amanah tersebut dengan sukses dan benar sesuai standar teknis dan profesional bukannya asal-asalan namun sesuai dengan kompetensi pegawai.

Semakin berkualitas nilai konsisten SDM maka kemampuan untuk bekerja tepat waktu, bekerja sesuai prosedur, menyelesaikan tugas dengan baik dan memenuhi standar kualifikasi dapat meningkatkan kinerja SDM.

Seseorang yang memiliki sifat konsisten artinya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang disepakati dalam peraturan dan perundangan yang berlaku pada institusi tersebut. Karena ini merupakan hal dasar yang sudah menjadi acuan ketika pertama kali tergabung dalam kesatuan institusi tersebut yang harus dipertanggung jawabkan.

Berdasarkan hasil pengamatan langsung di lapangan masih terlihat adanya penyimpangan terhadap peraturan yang telah ditetapkan dimana masih ada pegawai yang kurang disiplin dalam

menjalankan tugas dan kewajibannya. Tidak konsisten dengan waktu adalah hal yang sering terjadi sehingga pekerjaan yang seharusnya segera dilaksanakan terpaksa harus selesai tidak tepat waktu. Selain itu ketika waktu jam kerja berlangsung masih ada pegawai yang seharusnya berada ditempat kerja namun kenyataannya masih melakukan aktivitas di tempat lain, pulang lebih awal dari jadwal yang telah ditetapkan juga sering terjadi karena tidak adanya sanksi yang diberikan. Hal ini terjadi terutama ketika pimpinan tidak berada ditempat karena adanya tugas keluar kantor sehingga sering dimanfaatkan oleh bawahan.

Hal ini umumnya terjadi karena masih kurangnya kedisiplinan pegawai yang dibutuhkan sehingga menghambat proses pelayanan publik dimana urusan yang seharusnya diselesaikan pada saat itu harus menunggu lebih lama lagi bahkan sampai berhari-hari. Ini menunjukkan bahwa para pegawai belum bekerja tepat waktu walaupun dalam bekerja telah sesuai dengan prosedur dan menyelesaikan tugass dengan baik yang memenuhi standar kualifikasi..

Semakin berkualitas rasa tanggung jawab yang dimiliki SDM maka kemampuan untuk bekerja tepat waktu, bekerja sesuai prosedur, menyelesaikan tugas dengan baik dan memenuhi standar kualifikasi dapat meningkatkan kinerja SDM.

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atas tindakan yang dilakukannya. Rasa tanggung jawab yang masih kurang dalam diri pegawai menyebabkan pegawai pada ketiga instansi tidak dapat bekerja tepat waktu sehingga kinerja SDM pada ketiga instansi tersebut belum sepenuhnya optimal.

Dari beberapa pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa Integritas Perilaku belummemberikan pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan, sehingga hipotesis yang telah diajukan bahwa bila integritas perilaku berkualitas maka kinerja SDM akan meningkat ditolak karena tidak memenuhi standar pengukuran.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian wibowo ( 2006) bahwa Integritas Perilaku akan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja SDM ketika karyawan/pegawai tidak menerapkan prinsip moral dan nilai-nilai dalam bekerja.

### **Pengaruh antara Kepercayaan kepada atasan terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepercayaan kepada atasan terhadap Kinerja SDM. Hal ini berarti bahwa semakin berkualitas tingkat kepercayaan terhadap atasan pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja SDM.

Kinerja SDM yang rendah merupakan suatu masalah dalam suatu lembaga atau institusi. Hal tersebut dikarenakan pegawai memiliki kemampuan yang rendah terhadap kinerja. Untuk meningkatkan kinerja SDM diperlukan rasa kepercayaan pegawai kepada institusi tempat bekerja. Dengan adanya kepercayaan pegawai terhadap lembaga yang kuat diharapkan dapat menciptakan kinerja pegawai yang baik pula. Sehingga kedepannya proses kerja pada institusi dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi institusi tersebut.

Dilingkungan pemerintah masalah kepercayaan adalah hal yang sangat penting karena berimplikasi pada kinerja pegawai. Sementara kinerja pegawai dipengaruhi banyak hal terutama

kepercayaan. Untuk lebih meningkatkan kepercayaan terhadap atasan, perlu ditempuh melalui peningkatan kompetensi pemimpin, keterbukaan pemimpin, kepedulian pemimpin dan pemimpin yang bisa diandalkan.

Semakin berkualitas kompetensi pimpinan dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk bekerja tepat waktu, bekerja sesuai prosedur, menyelesaikan tugas dengan baik dan memenuhi standar kualifikasi sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Hasil penelitian pada ketiga instansi pemerintahan yaitu pada kantor Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan, untuk meningkatkan kompetensi, pimpinan mengupayakan yang terbaik bagi stafnya melalui ketersediaan fasilitas kerja, pelatihan atau bintek yang dapat menunjang kinerja.

Semakin tinggi kepercayaan terhadap atasan maka kemampuan SDM untuk bekerja tepat waktu, bekerja sesuai prosedur, menyelesaikan tugas dengan baik dan memenuhi standar kualifikasi akan semakin meningkatkan kinerja SDM.

Hal ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Retno Fajar astuti (2005) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin tinggi Kepercayaan terhadap atasan maka Kinerja SDM juga akan semakin meningkat.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kepercayaan. Hal ini berarti bahwa semakin berkualitas Kepemimpinan Transformasional maka kepercayaan terhadap pimpinan akan meningkat dan sebaliknya semakin buruk Kepemimpinan Transformasional maka kepercayaan terhadap pimpinan akan menurun. Ini berarti para SDM pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Kabupaten Konawe Selatan memerlukan Kepemimpinan Transformasional yang mampu meningkatkan kepercayaan terhadap atasan dan dengan tujuan dapat merangkul setiap SDM untuk dapat menghasilkan perilaku kerja atau kinerja SDM yang terukur dalam sebuah kinerja, sistem, prosedur, nilai-nilai dan etika yang mampu secara konsisten memenuhi tujuan lembaga/organisasi.

Pemimpin yang berkualitas mampu memberi pengaruh yang ideal terhadap bawahannya untuk meningkatkan kompetensi, terbuka, peduli dan bisa diandalkan. Pemimpin yang berkualitas mampu memberikan motivasi inspirasional terhadap bawahannya untuk dapat meningkatkan kompetensi, terbuka, peduli, dan bisa diandalkan. Motivasi inspirasional yang dilakukan oleh pimpinan yaitu memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut turun ke lapangan dalam suatu kegiatan berdasarkan tupoksinya.

Pemimpin yang berkualitas mampu memberikan stimulasi intelektual kepada bawahannya dengan cara meningkatkan kompetensi diri, terbuka, peduli dan bisa diandalkan. Stimulasi intelektual yang diberikan oleh pimpinan yaitu dengan membangun kepercayaan bawahan untuk mengembangkan diri yang lebih inovatif dan kreatif. Salah satu cara adalah

dengan memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan gagasan atau ide dalam kegiatan rapat untuk membahas rencana kerja masing-masing tupoksi.

Pemimpin yang berkualitas mampu memberikan pertimbangan yang bersifat individual kepada bawahan untuk meningkatkan kompetensi, terbuka, peduli dan bisa diandalkan. Pertimbangan yang bersifat individual yaitu dengan memberikan perhatian khusus kepada masing-masing bawahan untuk menumbuhkan rasa percaya diri bawahan agar dapat mengaktualisasikan dirinya pada peningkatan kemampuan dalam bekerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Childers W.H (2009) bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan berkorelasi positif terhadap kepercayaan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Susanto, Adnan Budi (2011) dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Artinya bila kepemimpinan transformasional pada suatu instansi berkualitas maka kepercayaan bawahan terhadap atasan juga akan meningkat sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM.

### **Pengaruh Integritas Perilaku terhadap Kepercayaan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Integritas Perilaku terhadap Kepercayaan kepada pimpinan. Jika Integritas Perilaku SDM pada BLHKP, BKPPD dan BPMPD Kabupaten Konawe Selatan baik maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kepercayaan kepada pimpinan sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. Ini berarti bahwa para pegawai pada BLHKP, BKPPD dan BPMPD Kabupaten Konawe Selatan dalam bekerja harus senantiasa memiliki Integritas perilaku yang baik agar tercipta Kepercayaan yang tinggi. Sebagaimana diketahui bahwa Integritas Perilaku menyangkut etika dan moral, maka keadaan berperilaku dengan integritas bukan hanya karena tuntutan pekerjaan tapi karena individu tersebut memahami dengan baik bahwa memiliki integritas adalah bagian dari proses untuk membangun sesuatu yang lebih baik didalam organisasi.

Integritas perilaku yang baik memberikan pengaruh terhadap kepercayaan pegawai terhadap pimpinan. Integritas mengharuskan pegawai untuk bersikap jujur, konsisten, menjunjung tinggi etika dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diembankan sehingga dapat membangun kepercayaan atasan sebagai timbal balik yang dapat meningkatkan kinerja SDM.

Dari hasil pengamatan dilapangan menunjukkan bahwa integritas perilaku memiliki pengaruh yang besar terhadap kepercayaan terhadap atasan pada kantor BLHKP, BKPPD dan BPMPD Kabupaten Konawe Selatan dalam peningkatan kinerja.

Hal ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Adrian Susanto (2013) bahwa Integritas karyawan *outsourcing* menunjukkan hubungan positif signifikan terhadap Kepercayaan pada penggunaan jasa karyawan *outsourcing*.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM (Study Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara dengan alat analisis *Model Structure Equation Model (SEM)* melalui *software* SmartPLS untuk menguji hipotesis, maka diperoleh sebagai berikut:



- 1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja SDM artinya Kinerja SDM yang dibangun oleh kemampuan atasan memberikan pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan yang bersifat individual kepada bawahan merupakan variabel tertinggi yang mempengaruhi peningkatan Kinerja SDM pada Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) yang berada di Kabupaten Konawe Selatan.
- 2) Integritas Perilaku berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja SDM artinya Kinerja SDM yang dibangun oleh indikator jujur, konsisten, menjunjung tinggi etika dan bertanggung jawab merupakan variabel terendah yang berpengaruh terhadap menurunnya Kinerja SDM pada pegawai Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) yang berada di Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara.
- 3) Indikator Stimulasi Intelektual yang berarti pimpinan pada kantor Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) yang berada di Kabupaten Konawe Selatan Sulawesi Tenggara, dengan cara mengikut sertakan staf dalam kegiatan lapang sesuai dengan tupoksi seperti peninjauan , mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan indikator terkuat dalam membentuk variabel Kepemimpinan Transformasional.
- 4) Indikator Jujur yang berarti SDM pada lembaga/instansi Badan Lingkungan Hidup Kebersihan dan Pertamanan (BLHKP), Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) dan Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) yang berada di Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara belum optimal, karena masih adanya penyimpangan yang dilakukan oleh sebagian kecil pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan berupa masih kurangnya disiplin dalam menjalankan tugas dan kewajiban dalam hal ini faktor ketidakhadiran, berada diluar kantor pada saat jam kerja, atau pulang lebih awal dari jadwal yang telah ditetapkan sehingga ikut mempengaruhi terjadinya penurunan Kinerja SDM pada pegawai lainnya merupakan indikator terendah dalam membentuk variabel Integritas Perilaku.
- 5) Dari penelitian ini juga dapat buktikan bahwa ternyata variabel Kepercayaan terhadap atasan bukan merupakan variabel intervening dalam upaya meningkatkan Kinerja SDM di kantor/instansi BLHKP, BKPPD dan BPMPD Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara. Hal ini disebabkan karena nilai pengaruh langsung antar variabel Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku dan Kinerja SDM lebih besar dibandingkan dengan pengaruh secara tidak langsung.

### **Agenda Penelitian Mendatang**

- 1) Pemilihan indikator Kepemimpinan Transformasional, Integritas perilaku dan Kepercayaan terhadap pimpinan sebaiknya lebih disesuaikan lagi dengan situasi dan kondisi dari obyek penelitian sehingga dapat diterapkan dalam kebijakan manajemen.
- 2) Variabel integritas perilaku pada birokrasi masih perlu ditingkatkan lagi untuk perbaikan kinerja yang rendah, hal tersebut akan menjadi penelitian menarik apabila dilakukan



- penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel lain seperti nilai-nilai spiritual, kompensasi, disiplin kerja iklim organisasi, efikasi diri, dan lain-lain.
- 3) Perlu menempatkan kepercayaan terhadap pimpinan sebagai variabel bebas sebab dari hasil penelitian ini posisi kepercayaan sebagai variabel intervening tidak terbukti menambah nilai terhadap variabel lain dalam pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Madjid, 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motifasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BAPPEDA Kota Semarang*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen. Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E, 2006. *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Burns, 1978. *Transactional and Transforming Leadership*, Harpers Collins.
- Childers, W.H, 2009. *Transformational Leadership And Its Relationship To Trust And Behavioral Integrity*. UMI 3402113 Copyright 2010 by ProQuest LLC. All rights reserved. This edition of the work is protected against unauthorized copying under Title 17, United States Code.
- Colquitt, Jason A., Jefferey A. Lepine, and Michael J. Wesson, 2009. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in The Workplace*. McGraw Hill International Edition.
- Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Heridiansyah, 2013. *MemahamisebuahKonsep Integritas*. Jurnal Stie Semarang, Vol 5, No.3, Edisi Oktober2013 (ISSN : 2252-7826).
- Fitri Nugraheni, 2006, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Kepercayaan Terhadap Pemimpin dan Keadilan Distributif sebagai Variabel Pemoderasi", *Tesis UNS Surakarta*.
- H. M. Thamrin, 2012. *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 5, October 2012.
- Imam Ghozali, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Imam Ghozali, 2005. *Structural Equation Modelling Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang, Badan Penerbit INDIP. Semarang.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kicki, 2007. *Organizational Behavior*, Seventh Edition. New York: McGraw Hill International Edition.
- Liang-Chieh, Weng, *et.al.*, 2011. *Superior Service Performance through Transformational Leadership: A Cross-level Study of a Large Taiwanese Commercial Bank*. Asia Pacific Management Review 16(2), 181-195.
- Maharani, V, dkk., 2013. *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 17, 2013; Hal.1-12.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., 1995. *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
- Michael Armstrong, 2009. *Handbook of Human Resource Management Practice*.

- Mohammad Shahhosseini, *et.al.*, (2013). Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence and Job Performance. *Journal of arts, science & commerce*. Vol.-iv, issue-1(1), January 2013: 15-22.
- Mujiasih, Endah dan Ika Zenita Ratnaningsih, 2012. *Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi*. Jurnal Nasional Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro. Semarang
- Nyhan, Ronald C, 2006, *Changing the paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations*. *Journal Of American Review of public Administration*, Vol 30 No 1, March 2006 , Sage publications Inc.
- Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Retno Fajar astuti , 2005. *Tesis Pengaruh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pegawai Pemkab Kendal*. Univ. Diponegoro. Semarang.
- Robbin.S.P., 2001. *Organization Behavior Concept, Controversies and Application*. 6 Edition Englewood Chiffs, Prentice-Hall.
- Robbins. S.P., 2008. *Organizational Behavior: Perilaku Organisasi*. diterjemahkan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Edisi 12 Salemba Empat. Jakarta.
- Rose, Raduan Che, *et.al.*, 2009. “The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance”, *Journal of applied business research*, Vol. 25, No. 6, Nov/Dec 2009, Pg. 55.
- Shaw, R, 1997. *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, T. L., 1999. *Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership*. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104 [Electronic version].
- Sinamo, J.H., 2009. *Delapan Etos Kerja Dalam Bisnis*. Edisi Revisi. Spirit Mahardika. Jakarta.
- Susanto, Adrian, 2013. Hubungan antara persepsi user terhadap Integritas dengan trust pada karyawan outsourcing. *Jurnal ilmiah Univ. Surabaya*. Vol.2 no. 2.
- Swasono Edi, 2011, “ *Peningkatan Kinerja SDM dalam Konteks Adaptabilitas Lingkungan*”. Tesis Program Pasca Sarjana. Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
- Tampubolon, B.D., 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. *Jurnal Standarisasi* Vol.9 No.3, p. 106-115.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N, 2007. “*Integrity: A Systems Theory Classification*”, *Journal of Management History*, Vol. 13 No. 1, pp 74-93.
- Wisasa, A., 2009. Orientasi Nilai Integritas dan Keputusan Etis di Balik Pelanggaran Akademik: Pendekatan Perkembangan Kognitif Terhadap Manajemen Perilaku Berbasis Nilai, Tesis, Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.
- Yuki, Gary., 2001. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa Budi Supriyanto. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta : PT. Indeks.