



PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN MOTIVASI PROSOSIAL TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Gusti Ayu Peby Karmila Aryaningrat¹ I Gusti Bagus Honor Satrya²

Article history:

Submitted: 6 Juni 2024

Revised: 15 Juni 2024

Accepted: 8 Juli 2024

Keywords:

Intrinsic Motivation;

Prosocial Motivation;

Transformational leadership;

Kata Kunci:

Motivasi Intrinsik;

Motivasi Prososial;

Kepemimpinan

Transformasional

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan

Bisnis Universitas

Udayana, Bali, Indonesia

Email:

ebyaryaningrat2003@gmail

.com

Abstract

Human Resources (HR) in an organization plays an important role as a determinant of the organization's success in achieving its long-term goals. A leader's accuracy in choosing a leadership style that suits the job is very necessary in order to achieve organizational goals. The purpose of examine intrinsic motivation and prosocial motivation towards transformational leadership. This research was conducted at the Badung Regency Regional Government. Respondents in this study numbered 112 people, calculated as 70 percent of the total number of 161 Echelon III officials. The technique used in this research is multiple linear regression analysis. The results show that intrinsic motivation has a positive and significant effect on transformational leadership in Echelon III officials. Prosocial motivation has a positive and significant effect on transformational leadership in Echelon III officials. The theoretical implications of this research confirm the previously existing theory, namely Self-Determination Theory (SDT). This research uses Self-Determination Theory (SDT) as a theoretical basis in measuring the influence of intrinsic motivation and prosocial motivation on transformational leadership. It is hoped that the practical implications of this research can provide Echelon III officials can treat employees individually who have different abilities, and knowledge.

Abstrak

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi memainkan peran penting sebagai penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Kecermatan seorang pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pekerjaan sangat diperlukan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji motivasi intrinsik dan motivasi prososial terhadap kepemimpinan transformasional. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. Responden dalam penelitian ini berjumlah 112 orang, dihitung sebagai 70 persen dari total jumlah 161 pejabat Eselon III. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan Motivasi intrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional pada Pejabat Eselon III. Motivasi prososial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional pada Pejabat Eselon III. Implikasi teoritis penelitian ini mengkonfirmasi teori yang telah ada sebelumnya, yaitu *Self-Determination Theory* (SDT), penelitian ini menggunakan *Self-Determination Theory* (SDT) sebagai landasan teori dalam mengukur pengaruh motivasi intrinsik, dan motivasi prososial terhadap kepemimpinan transformasional. Implikasi praktis penelitian ini diharapkan Pejabat Eselon III dapat memperlakukan karyawan secara individu yang memiliki kemampuan, dan pengetahuan yang berbeda-beda.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia²

Email: honorsatrya@unud.ac.id

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam organisasi berperan sebagai penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, hal tersebut menunjukkan bahwa diperlukan pengelolaan (manajemen) yang efektif terhadap SDM agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal (Iriani, 2010). Perubahan dalam perusahaan dikatakan berhasil apabila terdapat kesiapan organisasi yang ada pada perusahaan dalam berubah, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Seorang pemimpin harus pandai dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat dalam perusahaan yang dipimpinnya agar karyawan dapat melakukan perubahan kinerja menuju ke jenjang yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari sekian banyak gaya kepemimpinan (Bone & Judge, 2003). Kondisi yang dinamis dan kurang efektivitas dalam sebuah organisasi memerlukan penerapan gaya kepemimpinan transformasional agar dapat mencapai tujuan organisasi yang efektif (Praditya, 2022). Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini dapat mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Rivai, 2020). Kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan dari pengikut secara individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu membangkitkan para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Jufrizen & Lubis, 2020). Menurut (Sinaga dkk., (2021) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan juga sebagai kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan karisma, selain itu mereka juga dapat menggunakan stimulasi intelektual untuk melakukan transformasional dan menghidupkan organisasinya. Interaksi antara pemimpin dan karyawan menentukan bagaimana sebuah tim pada organisasi selaras satu sama lain dalam bekerja (Greimel *et al.* 2023) Menurut Robbins & Judge (2017: 261) kepemimpinan transformasional merupakan para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan menyampaikan pekerjaan dalam bentuk nilai-nilai yang didukung oleh karyawan, karyawan cenderung menganggap pekerjaan mereka lebih bermakna.

Menurut Yukl (2015: 334) pemimpin transformasional membuat pengikut lebih memahami kegunaan dan nilai pekerjaan serta mendorong pengikut untuk mengalahkannya kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi. Pemimpin yang bersifat transformasional akan mendorong pengikutnya untuk terlibat dalam perilaku proaktif (Bakker *et al.* 2023). Menurut Northouse (2013: 176) kepemimpinan transformasional merupakan proses keterlibatan seseorang dengan orang lain yang dapat meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri para pemimpin dan pengikut. Motivasi para atasan merupakan hal penting dari perilaku kepemimpinan transformasional karena manajer yang termotivasi secara intrinsik dapat menginspirasi karyawan mereka dan cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional (Barbuto, 2005). Motivasi prososial juga dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional yang didasarkan pada karya Grant (2007) yang menyatakan bahwa semakin kuat motivasi untuk membuat perbedaan prososial, semakin besar pula perilaku membantu.

Busari *et al.* (2020) dan Islam *et al.* (2021) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin proaktif yang bertindak sebagai pendorong perubahan, meningkatkan kesadaran bawahan dengan mengedepankan manfaat kolektif mereka, dan mendukung pencapaian tujuan yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional secara langsung berdampak pada perubahan dan keterlibatan karyawan dalam mengelola perubahan organisasi (Hussain *et al.* 2021) Para pemimpin transformasional memiliki tugas dalam mendidik karyawan tentang implementasi perubahan, manajemen perubahan, dan dapat mengubah tantangan menjadi peluang (Asefa., & Kant 2022). Pemimpin transformasional harus mengartikulasikan visi yang jelas tentang masa depan, mengkomunikasikan harapan-harapan kelompok, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan yang

telah ditetapkan (Wibowo & Sumiati, 2022). Kepemimpinan transformasional mempengaruhi sikap dan perilaku utama anggota organisasi, memupuk kondisi pikiran yang universal untuk mencapai tujuan organisasi (Chua & Ayoko, 2021).

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. Kabupaten Badung memiliki 21 Dinas Daerah, 6 Badan Daerah, 6 Kecamatan, dan 17 Kelurahan serta 1 Rumah Sakit Umum Daerah. Penelitian ini difokuskan pada para Pejabat Eselon III yang ada di masing-masing dinas, badan dan kecamatan se-Kabupaten Badung. Hal ini didasarkan pada penelitian oleh (Lovaas *et al.* 2020) bahwa motivasi akan menjadi pendahulu penting dari perilaku kepemimpinan transformasional karena manajer yang termotivasi secara intrinsik menginspirasi karyawannya dan lebih cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional, dan pemimpin yang memiliki motivasi prososial yang tinggi cenderung melakukan hal yang sama untuk membantu karyawannya dan pada gilirannya akan menerapkan kepemimpinan transformasional melalui pertimbangan individual.

Peneliti melakukan Pra-riset untuk mengetahui permasalahan yang terjadi di lapangan terhadap para Pejabat Eselon III dengan metode wawancara dan survei menggunakan google form. Pejabat yang terlibat pada saat melakukan Pra-riset yaitu berjumlah 5 orang. Wawancara dilakukan pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung dan Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Badung yang berjumlah 2 orang. Peneliti juga menyebar kuisioner pada Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Badung, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Badung, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Badung yang berjumlah 3 orang. Pra-riset dilakukan pada hari Kamis, 2 November 2023 yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Berikut merupakan data yang diperoleh pada saat melakukan Pra-riset melalui wawancara dan penyebaran kuisioner melalui *google form*.

Berdasarkan dengan Pra-riset yang telah dilakukan diketahui bahwa pada Pejabat Eselon III Pemkab Badung sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional penting untuk diterapkan pada Pejabat Eselon III karena menurut Yukl (2015: 320) kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang sangat besar dalam suatu organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dapat membantu menciptakan visi yang jelas dan menginspirasi karyawan. Visi yang jelas dan menginspirasi dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan meningkatkan kreativitas karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional ini terdapat 3 pejabat yang menyatakan memiliki hambatan sedangkan 2 pejabat lainnya tidak memiliki hambatan, dan hambatan yang terjadi pada saat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang ada di setiap dinas, badan dan kecamatan tempat para Pejabat Eselon III memimpin, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada Pejabat Eselon III yang ada di Pemkab Badung terdapat permasalahan terkait dengan kepemimpinan transformasional.

Menurut Lovaas *et al.* (2020) SDT berfungsi sebagai kerangka luas untuk mempelajari perilaku manusia dalam konteks sosial. SDT memberikan masukan bagi ilmu pengetahuan dan menghasilkan kemungkinan-kemungkinan perbaikan di masyarakat, SDT juga dapat mengidentifikasi nilai penerapan prinsip-prinsip perilaku dalam praktik menuju perbaikan manusia, sehingga jika para pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang tepat maka para pemimpin dapat memimpin perusahaan dengan baik dan dapat membuat para karyawan senang bekerja serta dapat mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Ryan & Deci, 2019). Motivasi yang tidak dikendalikan tersebut membuat mereka mengalami kemauan, atau dukungan diri atas tindakan mereka. Contoh dari motivasi yang tidak dikendalikan yaitu motivasi intrinsik dan motivasi prososial. Motivasi yang dikendalikan terdiri dari regulasi eksternal dan introjeksi, yakni ketika perilaku seseorang dikendalikan, mereka mengalami tekanan untuk berpikir, merasakan, atau berperilaku dengan cara tertentu (Deci & Ryan, 2008).

Motivasi intrinsik mencerminkan keingintahuan spontan, minat, dan kecenderungan asimilatif yang berfungsi sebagai prototipe sifat proaktif manusia dalam SDT, serta memberikan titik masuk untuk mengembangkan pandangan yang lebih luas tentang sifat integratif diri (Ryan & Deci, 2019). Deci &

Ryan (2000) yang berpendapat bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik memiliki kebutuhan psikologis dasar akan kompetensi, keterhubungan, dan otonomi terpenuhi. SDT juga menyatakan ketika seorang manajer memiliki motivasi prososial yang tinggi mereka dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Deci & Ryan, 2008).

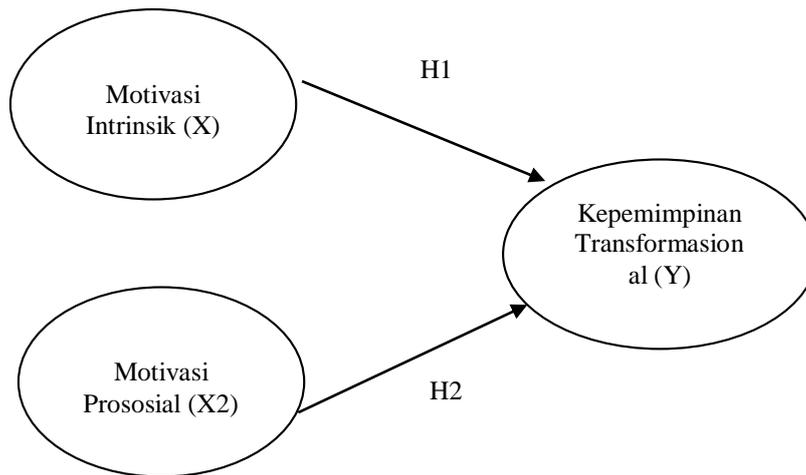
Sumber daya manusia yang unggul semakin sulit untuk ditemukan dan tuntutan terus menerus untuk motivasi yang lebih tinggi, kemampuan untuk meningkatkan motivasi intrinsik mungkin terbukti merupakan cara penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sambil menjaga karyawan tetap puas dengan pekerjaannya (Admiral *et al.* 2021; Chidir *et al.* 2021; Hutagalung *et al.* 2021; Nadeak *et al.* 2021; Waruwu dkk. 2021). Pemimpin dengan motivasi intrinsik akan menuangkan ide-ide transformatif yang melampaui apa yang dipikirkan orang lain antusiasme untuk mengkomunikasikan ide-ide dan untuk mendukung karyawan dengan cara yang akan menghidupkan mereka dan menanamkan rasa makna yang terkait dengan ide-ide transformatif, ide transformatif ini terdapat dalam gaya kepemimpinan transformasional (Deci *et al.* 2017). Motivasi intrinsik merupakan kunci untuk ketekunan dalam bekerja, ketika mereka termotivasi secara intrinsik, orang mengalami aktivitas kerja sebagai tujuan itu sendiri, sehingga aktivitas dan tujuannya sejalan (Fishbach., & Wooley 2022). Menurut Morris *et al.* (2022) perilaku yang termotivasi secara intrinsik secara komputasi mirip dengan perilaku yang termotivasi secara ekstrinsik, yaitu berusaha untuk memaksimalkan jumlah penghargaan dan meminimalkan hukuman. Seseorang yang memiliki motivasi intrinsik yang kuat cenderung lebih tekun dan gigih dalam menghadapi tantangan dalam bekerja (Umat & Retnowati 2022). Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan naluri seseorang untuk bekerja dengan baik dan mendapatkan pekerjaan mereka karena para pemimpin merasa senang dengan tugas mereka (Engidaw, 2021). Menurut Yousaf *et al.* (2022) pemimpin yang termotivasi secara intrinsik dapat bekerja dengan semangat, lebih kreatif dan puas terhadap pekerjaannya. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut (Potu dkk., 2021).

Menurut Yukl (2015: 303), seorang pemimpin dengan motivasi intrinsik akan memimpin bawahan dengan menyampaikan visi yang menginspirasi dan mampu mempengaruhi mereka untuk menginternalisasikan sikap serta keyakinan dalam melaksanakan misi organisasi. Ini adalah salah satu aspek dari kepemimpinan transformasional, yang melibatkan perilaku seperti pengaruh ideal, perhatian individu, motivasi inspiratif, dan stimulasi intelektual Yukl (2015: 316). Beberapa penelitian telah mengeksplorasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian oleh Barbuto (2005); Deci & Ryan (2000); Deci *et al.* (2017); Ryan & Deci (2019); Yukl (2015: 303); Lovaas *et al.* (2020) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki oleh pemimpin, semakin meningkat pula kualitas kepemimpinan transformasional mereka.
 H_1 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat dapat membuat bawahan nyaman bekerja dan saling pengertian, sehingga bawahan selalu loyal dan berkomitmen terhadap pekerjaannya serta tidak mencari alternatif lain (Kristanto, 2022). Menurut Menurut Abid *et al.* (2018), ketika pemimpin memiliki motivasi prososial yang tinggi, mereka cenderung berbagi pengetahuan dengan pengikutnya dan mampu menerapkan pengetahuan tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, yang berkontribusi pada keberhasilan mereka di tempat kerja. Ini menunjukkan bahwa pemimpin dengan motivasi prososial yang tinggi dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui berbagi pengetahuan dan keterampilan kepada pengikutnya. Sejumlah penelitian telah mengeksplorasi pengaruh motivasi prososial terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian oleh Deci & Ryan (2008); Grant (2007); Grant & Justin (2012:12) menunjukkan bahwa motivasi prososial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Lovaas *et al.* (2020) dan Arshad *et al.* (2021) juga menyatakan bahwa motivasi prososial berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional. Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi prososial yang dimiliki oleh pemimpin, semakin meningkat pula kualitas kepemimpinan transformasional mereka.

H₂: Motivasi prososial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual dapat di gambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data diolah, 2024

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian asosiatif (hubungan) karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh sebab-akibat dari variabel-variabel yang diteliti. Lokasi penelitian ini dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung (Pemkab Badung) yang beralamat di Jl. Raya Sempidi, Mengwi, Badung, Bali, Indonesia. Populasi penelitian ini mencakup seluruh Pejabat Eselon III di Pemkab Badung, yang berjumlah 112 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik non-probability sampling dengan metode sampling jenuh. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepemimpinan transformasional serta pengaruh motivasi prososial terhadap kepemimpinan transformasional. Data dikumpulkan melalui metode wawancara, kuesioner, dan observasi. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini melibatkan 112 pejabat Eselon III di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung sebagai responden. Data karakteristik responden dikumpulkan untuk menggambarkan profil mereka, yang dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

NO	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Usia	31-40 tahun	4	3,60
		41-50 tahun	52	46,40
		51-60 tahun	56	50,00
Jumlah			112	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	67	59,80
		Perempuan	45	40,20
Jumlah			112	100
3	Pendidikan	SLTA	1	0,90
		S1	33	29,50
		S2	73	65,20
		S3	5	4,50
Jumlah			112	100
4	Masa Kerja	10-20 tahun	34	30,0
		21-30 tahun	53	47,30
		31-40 tahun	25	22,30
Jumlah			112	100

Sumber: Data primer diolah, 2024

Karakteristik responden merupakan profil dari 112 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian yang memberikan pemaparan tentang usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Tabel 1 dibawah menunjukkan responden dilihat dari tingkat usia didominasi oleh usia 51-60 tahun tercatat sebanyak 56 orang dengan 50 persen. Responden dilihat dari jenis kelamin didominasi oleh responden dengan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki tercatat sebanyak 67 orang dengan 59,80 persen. Responden dilihat dari pendidikan, tingkat pendidikan didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan S2 tercatat sebanyak 73 orang dengan 62,20 persen. Responden dilihat dari masa kerja didominasi oleh responden dengan masa kerja 21-30 tahun tercatat sebanyak 53 orang dengan 47,30 persen.

Persepsi responden mengenai kepemimpinan transformasional yang memiliki rata-rata terendah dan tertinggi adalah Variabel kepemimpinan transformasional yang perlu dicermati adalah pernyataan "Saya senang memperlakukan karyawan sebagai individu yang memiliki kemampuan yang berbeda" dengan nilai rata-rata terendah sebesar 4,44 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Jadi secara umum responden memperlakukan karyawan secara homogen dan tidak memperlakukan karyawan sebagai individu yang memiliki kemampuan yang berbeda. Variabel kepemimpinan transformasional yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan "Saya memberikan peluang bagi karyawan untuk menyampaikan ide yang dimilikinya" sebesar 4,73 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Jadi secara umum responden memberikan peluang bagi karyawan untuk menyampaikan ide yang dimilikinya.

Persepsi responden mengenai motivasi intrinsik yang memiliki rata-rata terendah dan tertinggi adalah Variabel motivasi intrinsik yang perlu dicermati adalah pernyataan "Saya senang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam bekerja dengan tidak selalu diawasi setiap saat" dengan nilai rata-rata terendah sebesar 3,93 yang masuk dalam kriteria baik, maka dapat diketahui bahwa para pejabat tersebut tetap memberikan tekanan dengan diawasi setiap saat agar pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawannya dapat diselesaikan dengan baik dan dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Variabel motivasi intrinsik yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan "Saya senang memiliki karyawan yang mempunyai tanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan" sebesar 4,77

yang masuk dalam kriteria sangat baik. Jadi secara umum responden merasa sangat senang memiliki karyawan yang mempunyai tanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan.

Persepsi responden mengenai motivasi prososial yang memiliki rata-rata terendah dan tertinggi adalah Variabel motivasi prososial yang perlu dicermati adalah pernyataan “Saya senang mengerjakan tugas tanpa adanya tuntutan dari organisasi” dengan nilai rata-rata terendah sebesar 4,00 yang masuk dalam kriteria baik, maka dapat diketahui bahwa pejabat tersebut mengerjakan tugas sesuai dengan tuntutan dan tekanan dari organisasi yang ada di tempat ia bekerja. Variabel motivasi prososial yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Saya bersedia membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya” sebesar 4,55 yang masuk dalam kriteria sangat baik. Secara umum responden merasa sangat bersedia membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (Y)	Y.1	0.666	Valid
		Y.2	0.555	Valid
		Y.3	0.686	Valid
		Y.4	0.802	Valid
		Y.5	0.751	Valid
		Y.6	0.792	Valid
		Y.7	0.717	Valid
		Y.8	0.738	Valid
2	Motivasi Intrinsik (X1)	X1.1	0,772	Valid
		X1.2	0,816	Valid
		X1.3	0,837	Valid
		X1.4	0,627	Valid
		X1.5	0,727	Valid
		X1.6	0,756	Valid
		X1.7	0,781	Valid
		X1.8	0,795	Valid
3	Motivasi Prososial (X2)	X2.1	0,728	Valid
		X2.2	0,820	Valid
		X2.3	0,908	Valid
		X2.4	0,874	Valid
		X2.5	0,817	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen variabel penelitian yang berupa kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan motivasi prososial memiliki nilai skor total *Pearson Correlation* pada masing-masing butir pernyataan lebih besar dari 0,30 ini berarti masing-masing butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian ini menggunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* > 0.6. Hasil uji reliabilitas penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (Y)	0,857	Reliabel
2	Motivasi Intrinsik (X1)	0,880	Reliabel
3	Motivasi Prososial (X2)	0,863	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 3 dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel penelitian yang digunakan lolos uji reliabilitas atau dapat dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel $> 0,60$.

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat apakah berdistribusi normal atau tidak (Sugiyono, 2022:271). Uji normalitas terdapat residual dilakukan dengan menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov dengan taraf signifikansi 5 persen, dimana data yang berdistribusi normal jika Asymp Sig (2-tailed) lebih besar dari 0,05 ($\alpha = 5$ persen). Adapun hasil pengujian statistik Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut:

Tabel 4.
Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	.056 ^c

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Tabel 4 menunjukkan bahwa besarnya nilai Asymp.Sig (2-tailed) Kolmogorov Smirnov sebesar 0,056. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$ yang mengindikasikan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini terdistribusi normal, sehingga dapat dijelaskan bahwa model memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas atau bebas dari gejala multikolinear. Uji multikolinearitas melihat nilai *tolerance* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika *tolerance* lebih dari 10 persen atau VIF < 10 maka dikatakan tidak ada multikolinearitas. Nilai *tolerance* dan VIF adalah sebagai berikut:

Tabel 5.
Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity statistics	
	Tolerance	VIF
X1	.635	1.576
X2	.635	1.576

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai tolerance semua variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik tidak mengandung gejala heteroskedastisitas ataupun mempunyai varians yang homogen dan bila suatu model regresi mengandung gejala heteroskedastisitas akan memberikan hasil yang menyimpang. Hasil pengujian heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

Tabel 6.
Uji Heteroskedastisitas

<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>
Model	t	Sig.
X1	-1.434	.155
X2	-.645	.521

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Tabel 6 menunjukkan hasil uji statistik terlihat bahwa variabel bebas memiliki signifikansi lebih besar dari 0.05 atau sebesar (motivasi intrinsik=0,155, motivasi prososial=0,521), sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Tabel 7.
Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig.
	B	Std. Error		
Motivasi Intrinsik (X1)	0,009	0,001	9,381	0,000
Motivasi Prososial (X2)	0,002	0,001	2,078	0,040
(Constant)	: 1,196			
F Statistik	: 91,320			
Sig. F	: 0,000			
R ²	: 0,626			
R	: 0,791			

Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel 7 menunjukkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,196 + 0,009 (X_1) + 0,002 (X_2)$$

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi linear berganda tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien $\beta_1 = 0,009$ menunjukkan bahwa motivasi intrinsik (X1) berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional (Y), apabila motivasi intrinsik (X1) baik maka kepemimpinan transformasional (Y) akan meningkat. Nilai koefisien $\beta_2 = 0,002$ menunjukkan bahwa motivasi prososial (X2) berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional (Y), apabila motivasi prososial (X2) baik maka kepemimpinan transformasional (Y) akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengaruh analisis X1 terhadap Y diperoleh nilai Sig. 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,009. Nilai Sig. 0,000 < 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional Pusat Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi intrinsik pada Pejabat Eselon III, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepemimpinan transformasional Pejabat Eselon III tersebut. Berlaku juga sebaliknya, semakin rendah motivasi intrinsik, maka kepemimpinan transformasional pada Pejabat Eselon III akan rendah. Motivasi intrinsik diukur menggunakan indikator pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan terbukti mampu meningkatkan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Barbuto (2005); Deci & Ryan (2000); Deci *et al.*, (2017); Ryan & Deci (2019); Yukl (2015: 303); Lovaas *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil pengaruh analisis X2 terhadap Y diperoleh nilai Sig. 0,040 dengan nilai koefisien beta 0,002. Nilai Sig. 0,040 < 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima, hal tersebut

menunjukkan bahwa motivasi prososial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional Pusat Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi prososial pada Pejabat Eselon III, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepemimpinan transformasional Pejabat Eselon III tersebut. Berlaku juga sebaliknya, semakin rendah motivasi prososial, maka kepemimpinan transformasional pada Pejabat Eselon III akan rendah. Motivasi prososial diukur menggunakan indikator kesukarelaan, empati, dan altruisme. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Deci & Ryan (2008); Grant (2007); Grant & Justin (2012:12) yang menyatakan bahwa motivasi prososial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh Lovaas *et al.* (2020) dan Arshad *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa motivasi prososial berpengaruh secara positif terhadap kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan Implikasi teoritis penelitian ini mengkonfirmasi *Self-Determination Theory* (SDT) sebagai *grand theory*. Teori ini digunakan sebagai dasar teori penelitian dikarenakan SDT berfungsi sebagai kerangka luas untuk mempelajari perilaku manusia dalam konteks sosial (Lovaas *et al.*, 2020). Penelitian ini menggunakan *Self-Determination Theory* (SDT) sebagai landasan teori dalam mengukur pengaruh motivasi intrinsik, dan motivasi prososial terhadap kepemimpinan transformasional. *Self-Determination Theory* (SDT) memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini yaitu ketika pemimpin yang termotivasi secara intrinsik dan termotivasi secara prososial akan membantu karyawannya untuk mengembangkan potensi dan fungsi optimalnya, serta hal ini ditandai dengan perilaku kepemimpinan transformasional dalam hal pertimbangan individual. Teori ini juga berpendapat bahwa sepanjang peningkatan diri terjadi tugas utama dari diri adalah mengkoordinasikan, dan mengatur masukan baik dari luar (terutama sosial dan budaya) maupun dari lingkungan internal (dorongan, emosi, kebutuhan) (Ryan *et al.* 2019). Menurut Deci *et al.* (2017) SDT secara khusus menyatakan bahwa kinerja dan kesejahteraan seseorang dipengaruhi oleh jenis motivasi yang mereka miliki untuk aktivitas pekerjaan mereka.

Implikasi praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi Pejabat Eselon III di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan motivasi prososial. Pejabat Eselon III dapat memperlakukan karyawan secara individu yang memiliki kemampuan, kreativitas dan pengetahuan yang berbeda-beda.

Kebaruan dari penelitian ini yaitu tidak banyak penelitian yang menggunakan *Self-Determination Theory* (SDT), SDT juga dapat mengidentifikasi nilai penerapan prinsip-prinsip perilaku dalam praktik menuju perbaikan manusia, selain itu SDT juga memberikan masukan bagi ilmu pengetahuan dan menghasilkan kemungkinan-kemungkinan perbaikan di masyarakat (Deci & Ryan, 2019). Dengan adanya *research gap* dapat menunjukkan bahwa perbedaan hasil penelitian ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi prososial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional pegawai Eselon III di Pemerintah Daerah Badung. Artinya peningkatan motivasi intrinsik dan motivasi prososial dapat membantu meningkatkan tingkat kepemimpinan transformasional para eksekutif Eselon III. Oleh karena itu, personel Eselon III didorong untuk memperlakukan pegawai sebagai individu yang memiliki keterampilan, kreativitas, dan pengetahuan yang berbeda.

Hal ini membantu keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Dengan mengenali keunikan dan potensi yang dimiliki setiap pegawai, maka pimpinan Eselon III mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan

memberdayakan sehingga melibatkan pegawai dalam mencapai visi dan misi organisasi dapat memotivasi untuk bergabung.

REFERENSI

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N.S., Farooki, S., & Nisar, A. (2018). The Influence of Prosocial Motivation and Civility on Work Engagement: The Mediating Role of Thriving at Work. *Journal Cogent Business & Management*, 5, pp. 1-19.
- Admiral, Chidir, G., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Linking Employee Coaching, Team Commitment and Performance: Evidence from Indonesian MSMEs. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(04), pp. 22–34
- Asefa, K., & Kant, S. (2022). Transformational Educational Leadership Effect on Staff Membersengagement: The Mediating Impactof Intrinsic Motivation. *International Journal of Business And Management (IJBM)*. 1(2), pp. 35-49.
- Badung, P.K. (n.d.). *Website Resmi Pemerintah Kabupaten Badung*. Diakses pada tanggal 10 Oktober, dalam <https://badungkab.go.id>.
- Bakker, A.B., Hetland, J., Olsen, O.K., & Espevik, R. (2023). Daily Transformational Leadership: A Source of Inspiration for Follower Performance? *European Management Journal*, 41(5), pp. 700-708.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), pp. 181-209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083/full/html>
- Chidir, G., Kumoro, D. F. C., Johan, M., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Learning dan Coaching: Analisis Anteseden Manajemen Kinerja Dosen. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), pp. 293–315.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Staff Members' Self-Determined Enthusiasm, Transformational Educational Leadership and Job Engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), pp. 523-543
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp. 19-43.
- Fishbach, A., & Wooley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Reviews*, (9), pp. 339-363.
- Grant, A.M. (2007). Relational Job Design and The Motivation to Make A Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32 (2), pp. 393-417.
- Greimel, N.S., Kanbach, D.K., & Chelaru, M. (2023). *Virtual Teams and Transformational Leadership: An Integrative Literature Review and Avenues for Further Research*. 8(2), pp. 1-11.
- Hussain, S. T., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2021). Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediational Approach of Knowledge Sharing. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(2), pp. 84-95.
- Hutagalung, D., Admiral, Nuryanti, Y., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Managing Tacit Knowledge Sharing: From Charismatic Leadership to Psychological Safety Climate. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), pp. 108-119.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), pp. 95-102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>.
- Juvrizen., & Lubis, A.S.P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), hal: 41-59.
- Kristanto, H. (2022). Transformational Leadership and Affective Commitment: Individual Organizational Learning and Motivation as Mediator. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 16 (2), hal. 241-256.
- Lovaas, B.J., Jungert, T., Broeck, A.V.D., & Haug, H. (2020). “Does Managers' Motivation Matter? Exploring the Associations Between Motivation, Transformational Leadership, And Innovation in A Religious Organization”. *Nonprofit Management and Leadership*, (30), pp. 569-589.
- Morris, L.S., Grehl, M.M., Rutter, S.B., Metha, M., & Westwater. (2022). On What Motivates us: A Detailed Review of Intrinsic v. Extrinsic Motivation. *Psychological Medicine*, 52(10), pp.1801-1816.

- Nadeak, M., Widodo, A., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Coaching, OCB, and Individual Performance among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(04), pp.65-80.
- Nur, I.G., & Sjahrudin, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 1 (1), hal. 47-57.
- Nurhayati, H.T. (2012). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *Jurnal Edueksos*, 1 (2), hal. 77-92.
- Odunlami., Awosusi, A. S., Omowumi, O., & Dele, O. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employees Performance: A Study of Selected Private Universities in Ogun State, Nigeria. *Global Journal Commerce & Management Perspective*, 6 (2), pp. 5-13.
- Praditya, R.A. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas. *International Journal of Social, Policy and Law (Ijospl)*, 3(1), pp. 29-34.
- Potu, J., Lengkong, V.P.K., & Trang, I. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ektrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2). Hal: 387-394.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), hal: 213-223.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Perilaku Organisasi* (Edisi Enam Belas), Jakarta: Salemba Empat.
- Ryan, R.M., Ryan, W.S., Domenico, D., & Deci, E.L. (2019). *The Nature and the Conditions of Human Autonomy and Flourishing: Self Determination Theory and Basic Psychological Needs*. Oxford University Press.
- Sinaga, N.A.S., Aprilinda, D., & Budiman, A.P. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), hal: 840-846.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 2), Bandung: Alfabeta.
- Souza, R.D.O., Zahn, R., & Moll, J. (2015). "Prosocial Motivation". *Journal of Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. (3), pp. 25-27.
- Ummat, L.S., & Retnowati, E. (2022). The Influence of Social Capital, Intrinsic Motivation, Self-Esteem on Student Learning Outcomes. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(3), pp. 25-30.
- Waruwu, H., Johan, M., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Employee Coaching: Katalisator Kreativitas dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), hal: 69-83.
- Wibowo, A., & Sumiati, S. (2022). Strategies to Improve Learning Orientation Through Intrinsic Enthusiasm, Transformational Educational Leadership and Growth Mindset. *International Journal of Business and Economy*, 4(1), pp. 164-176.
- Widyaputra, K.A., & Dewi, A.S.K. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Bussan Auto Finance. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7 (1), hal. 85-104.
- Yousaf, S., Rasheed, M. I., Kaur, P., Islam, N., & Dhir, A. (2022). The Dark Side of Plumbing in The Job Place: Investigating the Role of Intrinsic Motivation and The Use of Enterprise SocialMedia (ESM) In A Cross-Cultural Setting. *Journal of Business Research*, 143, pp. 81-93

