

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA  
KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL)  
(STUDI KASUS PADA 4 KPKNL DI WILAYAH JAWA TIMUR)

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
WORK MOTIVATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE ON  
KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL)  
(CASE STUDY ON 4 KPKNL IN EAST JAVA)*

TESIS

Oleh :

HENDRI DANIEL TOBING, SE  
NIM 060820101012

Dosen Pembimbing :

Prof. Tatang Ary Gumanti, SE, M. Buss., Ph. D (Pembimbing Utama)  
Drs. Agus Priyono, MM (Pembimbing Anggota)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR  
PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL)  
(STUDI KASUS PADA 4 KPKNL DI WILAYAH JAWA TIMUR)

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
WORK MOTIVATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE ON  
KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL)  
(CASE STUDY ON 4 KPKNL IN EAST JAVA)*

TESIS

Tesis Diserahkan Kepada Program Studi Manajemen,  
Program Magister Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh :

HENDRI DANIEL TOBING, SE  
NIM 060820101012

Dosen Pembimbing :

Prof. Tatang Ary Gumanti, SE, M. Buss., Ph. D (Pembimbing Utama)  
Drs. Agus Priyono, MM (Pembimbing Anggota)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis ini disetujui,  
Tanggal \_\_\_\_\_

Oleh:

Pembimbing Utama

Prof. Tatang Ary Gumanti, SE, M. Buss., Ph. D  
NIP 19661125 199103 1 002

Pembimbing Anggota

Drs. Agus Priyono, MM  
NIP 19601016 198702 1 001

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Program Magister  
Ketua Program Studi Manajemen

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM  
NIP 19600413 198603 1 002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA  
KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL)  
(STUDI KASUS PADA 4 KPKNL DI WILAYAH JAWA TIMUR)

Kami menyatakan bahwa kami telah membaca tesis yang dipersiapkan oleh HENDRI DANIEL TOBING, SE ini dan dalam pendapat kami, memuaskan dalam cakupan dan kualitas sebagai tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dalam bidang Manajemen

telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : \_\_\_\_\_

Susunan Tim Pembimbing/Penguji  
Ketua

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM  
NIP 19600413 198603 1 002

Anggota I

Anggota II

Prof. Tatang Ary Gumanti, SE, M. Buss., Ph. D  
NIP 19661125 199103 1 002

Drs. Agus Priyono, MM  
NIP 19601016 198702 1 001

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM  
NIP 19600413 198603 1 002

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Dekan Fakultas Ekonomi

Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M. Sc  
NIP 19560831 198403 1 002

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Hendri Daniel Tobing, SE

NIM : 060820101012

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL) (STUDI KASUS PADA 4 KPKNL DI WILAYAH JAWA TIMUR) adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember,  
Yang menyatakan,

Hendri Daniel Tobing, SE

## PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk isteri saya tercinta Inneke Josephine Simanjuntak, anak-anak saya tersayang Jessica Indri Yearly Tobing dan Jerrico Joel Junior Tobing yang telah mendoakan dan memotivasi saya selama ini.



## MOTTO

Terang akan mengalahkan kegelapan



## ABSTRAKSI

Dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta, manusia merupakan aset penting dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai yang berada di dalam organisasi tersebut perlu ditata dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. KPKNL sangat berkepentingan mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk membuktikan bahwa tidak ada lagi nilai aset kekayaan negara sebesar Rp.1,- yang pada akhirnya pernyataan BPK tidak lagi *disclaimer*.

Tujuan penelitian pada KPKNL di wilayah Jawa Timur ini adalah : (a) untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, (b) untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja, (c) untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (d) untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan (e) untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis), maka diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dengan memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,293, CR sebesar 2,911 dan probabilitas signifikan (p) sebesar 0,004 pada KPKNL di wilayah Jawa Timur.
2. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja dengan memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,299, CR sebesar 2,735 dan probabilitas signifikan (p) sebesar 0,006 pada KPKNL di wilayah Jawa Timur.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dengan memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,165, CR sebesar 2,189 dan probabilitas signifikan (p) sebesar 0,029 pada KPKNL di wilayah Jawa Timur.
4. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dengan memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,299, CR sebesar 2,735 dan probabilitas signifikan (p) sebesar 0,006 pada KPKNL di wilayah Jawa Timur.
5. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dengan memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,185, CR sebesar 2,029 dan probabilitas signifikan (p) sebesar 0,042 pada KPKNL di wilayah Jawa Timur.
6. Kinerja pegawai akan lebih tinggi apabila motivasi mereka dipengaruhi melalui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, walaupun gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat langsung mempengaruhi kinerja pegawai.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja



## ABSTRACT

*In every organization, either government or private, human resource is a very important asset that is required to achieve the pre-determined goals of the organization. Leadership style, organizational culture, work motivation and employee performance of an organization have to be managed in such a way in order to give optimum contributions to the achievement the organization goals. KPKNL needs to manage its resources to ensure that all of the public assets, even Rp. 1,-, is accountable and not stated disclaimer by the State Audit Board.*

*The objectives of this study, which was conducted in KPKNL in East Java province, were: (a) to analyze and find out the effect of leadership style on work motivation, (b) to analyze and find out the effect of organizational culture on work motivation, (c) to analyze and find out the effect of leadership style on employee performance, (d) to analyze and find out the effect of organization culture on employee performance, (e) to analyze and to find out the effect of motivation on employee performance.*

*The data analysis of this study by using path analysis showed the following results:*

- 1. The leadership style had a direct effect on the work motivation of the employees in KPKNL in East Java province, with positive path coefficient of 0.293, CR of 2.911 and significance probability (p) of 0.004.*
- 2. The organizational culture had direct effect on the work motivation of the employees in KPKNL in East Java province, with positive coefficient of 0.99, CR of 2.735 and significance probability of 0.006.*
- 3. The leadership style had direct effect on the performance of the employees in KPKNL in East Java province, with positive path coefficient of 0.165, CR of 2.189 and significance probability (p) of 0.029.*
- 4. The organizational culture had direct effect on the performance of the employees in KPKNL in East Java province, with positive path coefficient of 0.299, CR of 2.735 and significance probability of 0.006.*
- 5. The work motivation had direct effect on the performance of the employees in KPKNL in East Java province, with positive path coefficient of 0.185, CR of 2.029 and significance probability (p) of 0.042.*
- 6. The employee performance would be higher if their motivation was affected through leadership style and organizational culture, even though leadership style and organizational culture could directly affect the employee performance.*

*Key words: Leadership style, organizational culture, motivation, performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala berkat dan karuniaNYA sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) (Studi Kasus pada 4 KPKNL di Wilayah Jawa Timur). Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata dua (S2) pada Program Studi Manajemen, Program Magister, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penyusunan Tesis ini dibantu berbagai pihak, sehingga Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Moh. Saleh, M. Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Prof. Dr. Harijono, SU, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Jember;
3. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM, selaku Ketua Program Studi Manajemen, Program Magister, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember;
4. Prof. Tatang Ary Gumanti, SE, M. Buss., Ph. D, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu memberikan perhatian, arahan dan pikiran;
5. Drs. Agus Priyono, MM, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu memberikan perhatian, arahan dan pikiran yang lebih terperinci;
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen, Program Magister, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember;
7. Kepala Kanwil X DJKN Surabaya beserta staf, Kepala Kanwil XVII DJKN Jayapura, Kepala KPKNL Surabaya beserta staf, Kepala KPKNL Sidoarjo beserta staf, Kepala KPKNL Malang beserta staf, Kepala KPKNL Jember beserta staf dan Kepala KPKNL Sorong beserta staf;
8. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Penulis menerima kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Jember, Februari 2011

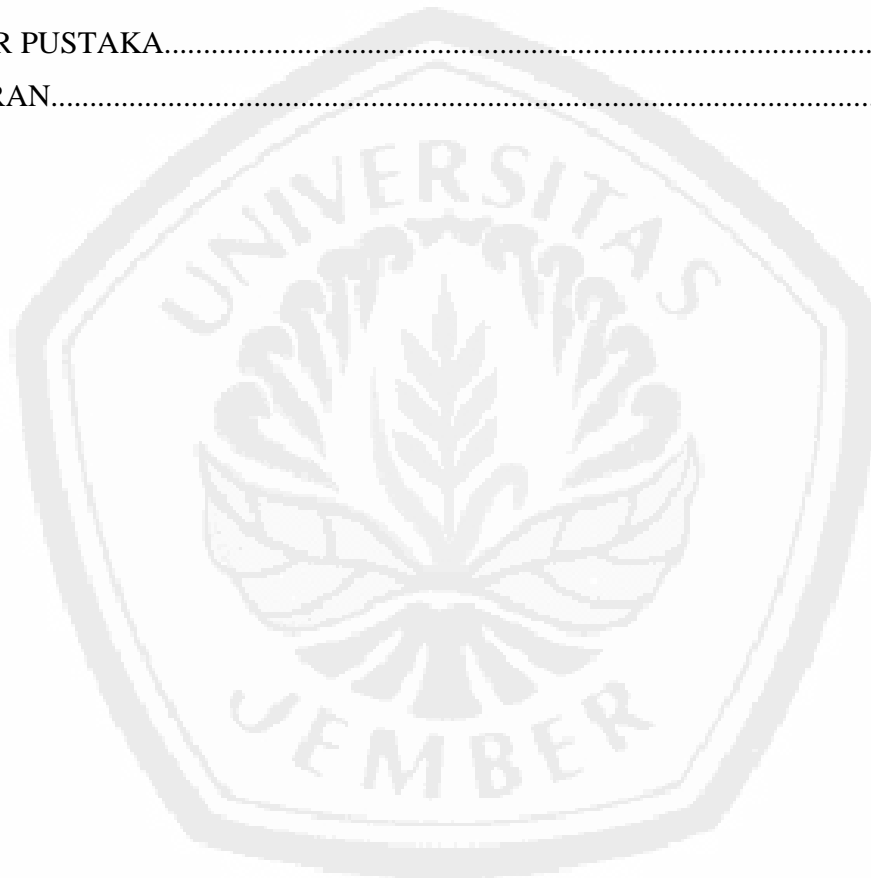
Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
ABSTRAKSI.....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Kepemimpinan.....	8
2.1.2. Gaya Kepemimpinan.....	11
2.1.3. Motivasi.....	15
2.1.4. Budaya Organisasi.....	19
2.1.5. Kinerja.....	20
2.1.6. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja.....	22

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	25
2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis.....	27
2.3.1. Kerangka Proses Berpikir dan Kerangka Konseptual.....	27
2.3.2. Hipotesis.....	31
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1. Rancangan Penelitian.....	32
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	32
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	32
3.4. Metode Penumpukan Data.....	33
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian.....	33
3.6. Identifikasi Variabel.....	35
3.7. Definisi Operasional Variabel.....	36
3.8. Uji Validitas dan Realibilitas Variabel.....	38
3.9. Metode dan Teknik Analisis Data.....	40
<b>BAB 4. HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	43
4.1.1. Gambaran Umum 4 KPKNL di Wilayah Jawa Timur.....	43
4.1.2. Karakteristik Umum Responden.....	46
4.2. Analisis Data.....	48
4.2.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	48
4.2.2. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen.....	54
4.2.3. Uji Asumsi <i>Path Analysis</i> .....	59
4.2.4. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	60
4.2.5. Uji Kesesuaian Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	61
4.2.6. Uji Kausalitas.....	61
4.2.7. Pengaruh Antar Variabel.....	63
4.3. Pembahasan.....	65
4.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.....	65
4.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	65

4.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	66
4.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	66
4.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	67
4.4. Keterbatasan Penelitian.....	67
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	70
LAMPIRAN.....	73



## DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1. Perbandingan Hasil Penelitian Soedjono, Koesmono, Diahjekti dengan Penelitian ini.....	27
3.1. Alokasi Jumlah Sampel Untuk Masing-Masing Wilayah KPKNL.....	35
4.1. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.2. Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	46
4.3. Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan.....	47
4.4. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	47
4.5. Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Item Pernyataan Gaya Kepemimpinan.....	49
4.6. Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Item Pernyataan Budaya Organisasi.....	51
4.7. Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Item Pernyataan Motivasi Kerja.....	52
4.8. Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Terhadap Item Pernyataan Kinerja Pegawai.....	54
4.9. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan.....	55
4.10. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	56
4.11. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja.....	57
4.12. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai.....	58
4.13. Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Item Variabel Penelitian.....	58
4.14. Hasil Uji Kausalitas Masing-masing Jalur.....	61
4.15. Pengaruh Langsung Variabel.....	64
4.16. Pengaruh Tidak Langsung Variabel.....	64
4.17. Pengaruh Total.....	65

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Kerangka Proses Berpikir.....	28
2.2. Kerangka Konseptual.....	30
4.1. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.....	61



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lampiran 1 Kuestioner.....	73
2. Lampiran 2 Distribusi Frekuensi Data Karakteristik Responden.....	75
3. Lampiran 3 Data Jawaban Responden.....	76
4. Lampiran 4 Distribusi Frekuensi Persentase Jawaban Responden.....	84
5. Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Item Gaya Kepemimpinan	91
6. Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Item Budaya Organisasi..	92
7. Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Item Motivasi Kerja.....	93
8. Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Item Kinerja Pegawai.....	94
9. Lampiran 9 Uji Asumsi Path.....	95
10. Lampiran 10 Model Fit Summary.....	98
11. Lampiran 11 Analisis Diagram Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	100