



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PADA DINAS KEPENDUDUKAN  
DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN JEMBER**

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH MOTIVATION TO WORK IN THE DEPARTMENT OF  
POPULATION AND CIVIL REGISTRATION DISTRICTS JEMBER

**SKRIPSI**

Oleh:

**Femmy Anindya Duhita Pandamsari**  
**NIM. 130810201156**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2017**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PADA DINAS KEPENDUDUKAN  
DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN JEMBER**

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH MOTIVATION TO WORK IN THE DEPARTMENT OF  
POPULATION AND CIVIL REGISTRATION DISTRICTS JEMBER

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

**Femmy Anindya Duhita Pandamsari**

**NIM. 130810201156**

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2017**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Femmy Anindya Duhita Pandamsari  
Nim : 130810201156  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 27 Februari 2017

Yang menyatakan,

Femmy Anindya Duhita Pandamsari  
NIM. 130810201156

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PADA DINAS KEPENDUDUKAN  
DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN JEMBER

Nama Mahasiswa : Femmy Anindya Duhita Pandamsari

NIM : 130810201156

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 27 Februari 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si.

NIP. 19741212 200012 2 001

Dr. Sumani M.Si.

NIP. 19690114 2005011 1 002

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN  
PENCATATAN SIPIL KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Femmy Anindya Duhita Pandamsari**

**Nim : 130810201156**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

**2 Maret 2017**

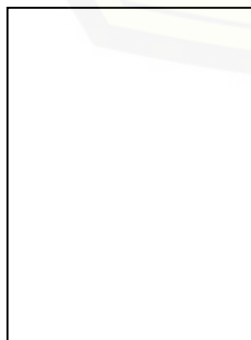
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly HS S.E., M.Si**  
**NIP. 19740502 200003 2 001 : (.....)**

**Sekretaris : Drs. Muhammad Syaharudin M.M.**  
**NIP. 19550919 198503 1 003 : (.....)**

**Anggota : Dr. Nurhayati M.M.**  
**NIP. 19610607 198702 2 001 : (.....)**



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, sujud syukur saya kepada Allah SWT dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan skripsi ini sebagai bentuk tanggung jawab dan ungkapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada saya untuk kemudahan dan kelancaran dalam penyusunan skripsi ini;
2. Orangtuaku tercinta, Ibu Lely Indrijaya dan Bapak Syaiful Iman yang tiada henti selalu mendoakan, memberikan motivasi, kasih sayang, serta pengorbanan selama ini;
3. Kakak tersayang, Alm. Fandy Mirzahudi Syaefullah S.H. dan Fahmy Viriya Patriadhi S.E. yang telah memberikan motivasi dan dukungannya selama ini;
4. Erzha Foudy yang telah senantiasa selalu memberikan doa, dukungan, dan semangatnya sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini;
5. Guru-guruku dari Taman Kanak-kanak hingga Sekolah Menengah Atas serta dosen-dosen di Perguruan Tinggi yang terhormat, yang telah memberikan ilmu dan bimbingannya selama ini;
6. Teman-teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
7. Almamater UNIVERSITAS JEMBER yang saya banggakan.

**MOTTO**

“Apabila kalian dihormati dengan sesuatu penghormatan, maka balaslah dengan tindakan yang lebih baik daripada itu, atau balaslah dengan secara sesuai, sungguh Allah memperhitungkan segala sesuatu”

(QS. An-Nisa’: 86)

“Kepemimpinan bukanlah tentang jabatan atau posisi, tetapi tentang satu kehidupan yang memberi dampak pada yang lain”

(John C. Maxwell)

“They say, timing is everything. But, then say, there is never a perfect time for anything”

(Anthony Liccione)

“Bagaimanapun keadaan kita, mau sedih, bahagia, waktu tidak pernah berhenti menunggu. Waktu tetap berjalan”

(Tere Liye)

“Harta yang paling berharga di dunia ini adalah keluarga dan sahabat”

(Rudi Habibie, 2016)

“There can be miracles, when you believe”

(Whitney Houston-When You Believe)

“Siapun dia, darimanapun dia dan kapanpun dia datang, jangan pernah lupakan dia yang pernah membantumu sekecil apapun itu. Sederhana meluangkan waktunya untuk sekedar menyapamu, misalnya”

(Femmy Anindya DP)

## RINGKASAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember;** Femmy Anindya Duhita Pandamsari; 130810201156; 2017; 104 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pelayanan masyarakat (publik) merupakan kewajiban bagi aparatur pemerintahan. Kinerja aparatur pemerintah sangatlah penting untuk pencapaian tujuan organisasi pemerintahan dalam pelayanan kepada masyarakat (publik), melaksanakan pembangunan dan juga dalam penyelenggaraan pemerintahan. Tingginya intensitas pelayanan publik dalam hal pengurusan administrasi kependudukan yang dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember menuntut instansi untuk lebih giat dan maksimal dalam kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh keempat variabel yaitu: gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan perilaku-perilaku pegawai yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja dapat mempengaruhi tingkat dan intensitas kinerja seorang pegawai. Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar dan prosedur kerja, pegawai mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi, tanggung jawab terhadap tugasnya atas setiap hasil kerja yang telah diperoleh, mampu bekerjasama dalam organisasi, dan kesadaran diri untuk tidak bergantung pada atasan secara terus-menerus.

Pada penelitian ini dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember pada jajaran 8 seksi di dalamnya, yaitu 38 responden. Metode analisis data dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path*



*Analysis*) dengan variabel bebas yaitu, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, variabel intervening yaitu motivasi kerja dan variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer. Data primer yang dimaksud disini, diperoleh dari objek penelitian secara langsung, yaitu wawancara dan penyebaran kuisisioner terhadap 38 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dapat mempengaruhi kerja pegawai.

## SUMMARY

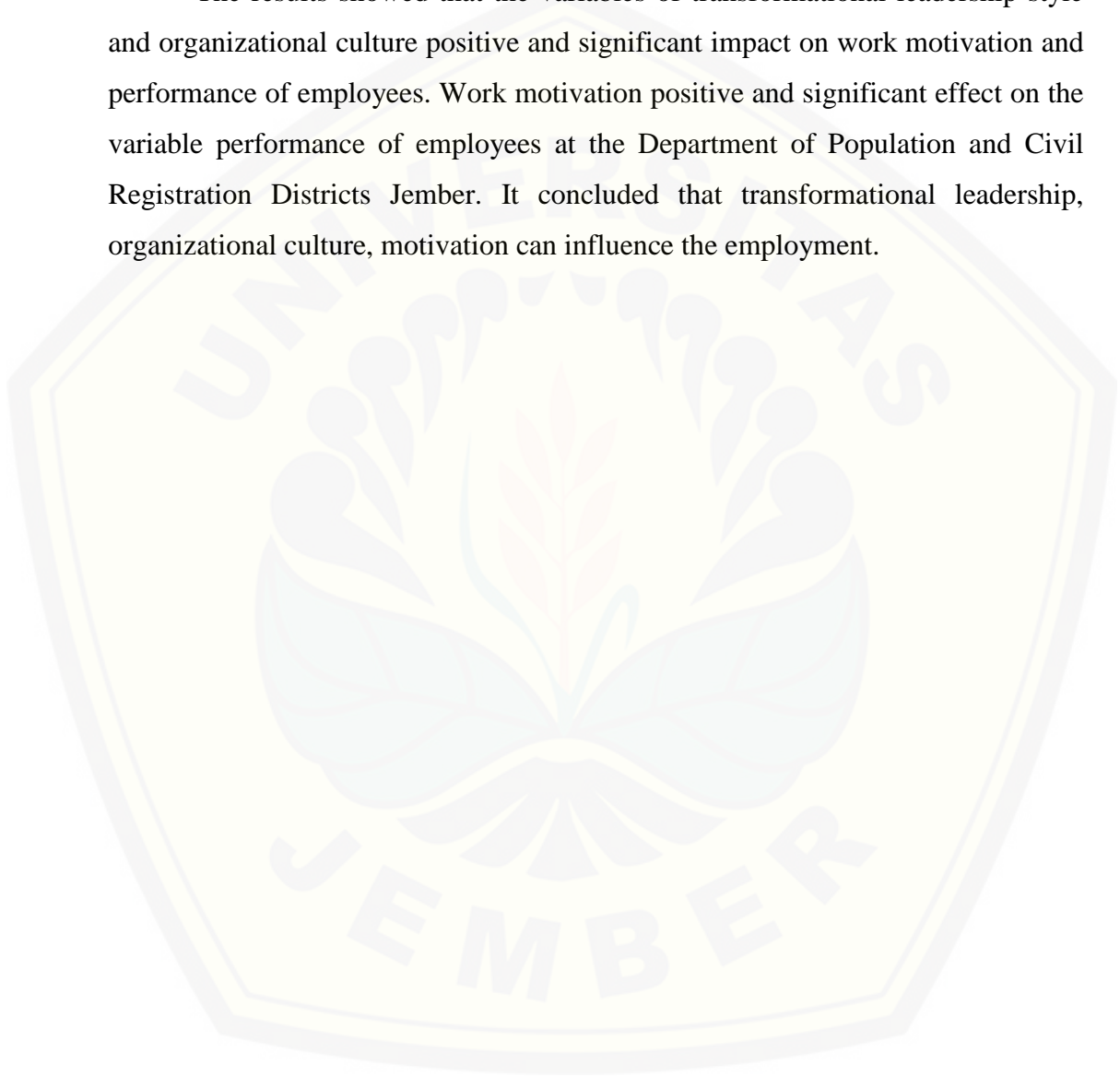
**The Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Motivation to Work In The Department of Population and Civil Registration Districts Jember;** Femmy Anindya Duhita Pandamsari; 130810201156; 2017; 104 pages; Management Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Public services (public) is an obligation for government personnel. The performance of government officials is essential for the achievement of the objectives of government organizations in the public service (public), carry out the construction and also in governance. The high intensity of the public service in terms of population administrative proceedings conducted in the Department of Population and Civil Registration Districts Jember demanding the agency to be more active and a maximum in the quality of public services provided to citizens. This study aims to investigate the influence of four variables: transformational leadership, organizational culture, motivation and performance of employees at the Department of Population and Civil Registration Districts Jember. This can be attributed to employee behaviors that indicate that transformational leadership style, organizational culture and work motivation can influence the level and intensity of the performance of an employee. Employees were able to complete the task in accordance with the standards and procedures of work, employees are able to achieve employment targets established organization, responsibility for duty on any work that has been obtained, able to work in the organization, and self-awareness to not depend on the employer continuously.

The study conducted at the Department of Population and Civil Registration Districts Jember. Methods of data collection is done by distributing questionnaires to all employees of the Department of Population and Civil Registration Districts Jember ranks of 8 sections in it, namely 38 respondents. Data analysis using Path Analysis (Path Analysis) with independent variables, transformational leadership style and organizational culture, an intervening

variable that is motivation and the dependent variable is the performance of employees. This study uses quantitative data with the primary data source. Primary that means here, obtained from the research object directly, including interviews and distributing questionnaires to 38 respondents.

The results showed that the variables of transformational leadership style and organizational culture positive and significant impact on work motivation and performance of employees. Work motivation positive and significant effect on the variable performance of employees at the Department of Population and Civil Registration Districts Jember. It concluded that transformational leadership, organizational culture, motivation can influence the employment.



## PRAKATA

Puji syukur hadirat kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., Ca., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E. M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Dr. Sumani, M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
6. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti S.E., M.Si., Drs. Muhammad Syaharudin M.M., dan Dr. Nurhayati M.M., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan masukan kepada saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
8. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
9. Orangtuaku tercinta, Ibu Lely Indrijaya dan Bapak Syaiful Iman, terimakasih atas segala doa, semangat, dukungan moril dan materiil, nasihat dan kasih sayangnya serta pengorbanannya selama ini hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Kakakku Alm. Fandy Mirzahudi Syaefullah S.H. dan Fahmy Viriya Patriadhi S.E. yang senantiasa mendoakan dan memberikan motivasi yang tiada batas.

11. Seluruh keluarga besar dan saudaraku tersayang yang turut memberikan doa serta dukungannya.
12. Terimakasih untuk sahabatku sejak SMP Betari Chintya Ariviyanti, Nur Endah Sulung dan Wuri Ayu Wirdhani yang menamakan diri sebagai MUNYIINK, serta Eria Harini dan Olyvia Putri yang tidak pernah lupa untuk memberikan doa dan semangatnya untuk saya.
13. Devi, Erzha, Yudis, Dadang, Rifky, Ode, Herfin, Rico, Ario, IB, dan Hendy sahabat SMA yang menamakan diri sebagai DOCI terimakasih untuk doa, motivasi, dan penghiburannya kepada saya.
14. Erzha Foudy yang telah memberikan waktu, doa, dukungan dan semangatnya kepada saya dalam hampir 4 tahun terakhir ini hingga terselesaikannya skripsi saya ini.
15. Sahabatku Claudya, Andini, Silvyana, Putri, Rosida, Firdha, Olivia, Dearisty yang menamakan diri sebagai GENGS RUMPIK, Kikay, Anindhita, Reny, Fabrian, Alfian, Bima, Pungky, Fitri Isna dan Fitri Handayani atas segala pengalaman, doa, hiburan, motivasi dan kebersamaannya selama ini.
16. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2013, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaan dan semangatnya dalam segala hal.
17. Teman-teman KKN 164, Icaak, Wibay, Bobay, Yuni/Ipin, Hetong, Mamah Sri, Riris, dan Putri terimakasih atas kebersamaan serta pengalaman selama 45 hari di Desa Bukor Kecamatan Wringin, Bondowoso.
18. Kakak dan adik tingkat di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, Mbak Ratih, Mbak Kiki, Mas Dony, Mas Ahong, Mas Kautsar, Viyul, Sylfi, Ajeng, Dema, Ade, Sevila, Iput, Evan terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan canda tawanya.
19. Seluruh pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan dan dorongan semangat yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Demikian semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 27 Februari 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	10
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	12
2.1.3 Budaya Organisasi .....	14
2.1.4 Motivasi Kerja .....	17
2.1.5 Kinerja Pegawai .....	24
2.2 Penelitian Terdahulu .....	28
2.3 Kerangka Konseptual .....	35
2.4 Hipotesis Penelitian.....	36
2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja .....	36
2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja .....	37
2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	37
2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	38
2.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	39
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	40
3.1 Rancangan Penelitian .....	40

3.2 Populasi dan Sampel .....	40
3.2.1 Populasi .....	40
3.2.2 Sampel .....	40
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	41
3.3.1 Jenis Data .....	41
3.3.2 Sumber Data .....	41
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	41
3.5 Identifikasi Variabel .....	42
3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel .....	43
3.6.1 Variabel Bebas (X) .....	43
3.6.2 Variabel Perantara (Z) .....	45
3.6.3 Variabel Terikat (Y) .....	46
3.6.4 Skala Pengukuran Variabel .....	47
3.7 Uji Instrumen .....	47
3.7.1 Uji Validitas .....	47
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	48
3.8 Metode Analisis Data .....	49
3.8.1 Uji Normalitas .....	49
3.8.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	49
3.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	51
3.8.4 Uji Hipotesis (Uji t) .....	52
3.8.5 Perhitungan Jalur .....	52
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	54
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	57
4.1.1 Gambaran Umum Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember .....	57
4.1.2 Visi dan Misi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember .....	58
4.1.3 Tujuan, Sasaran dan Kebijakan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember .....	59
4.1.4 Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember .....	60
4.1.5 Tugas dan Fungsi Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember .....	62
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian .....	70
4.2.1 Karakteristik Responden .....	70
4.2.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	73
4.2.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	74
4.2.4 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	74
4.2.5 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai .....	75
4.3 Hasil Analisis Data .....	76
4.3.1 Uji Validitas .....	77
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	78
4.4 Metode Analisis Data .....	79

4.4.1 Uji Normalitas Data .....	79
4.4.2 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	79
4.4.3 Uji Asumsi Klasik .....	80
4.4.4 Uji Hipotesis .....	83
4.4.5 Perhitungan Jalur .....	87
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	88
4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja .....	88
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja .....	89
4.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai .....	91
4.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	92
4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	94
4.5.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja .....	95
4.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja .....	96
4.6 Keterbatasan Penelitian .....	97
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	98
5.1 Kesimpulan .....	98
5.2 Saran .....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	101
<b>LAMPIRAN</b> .....	105

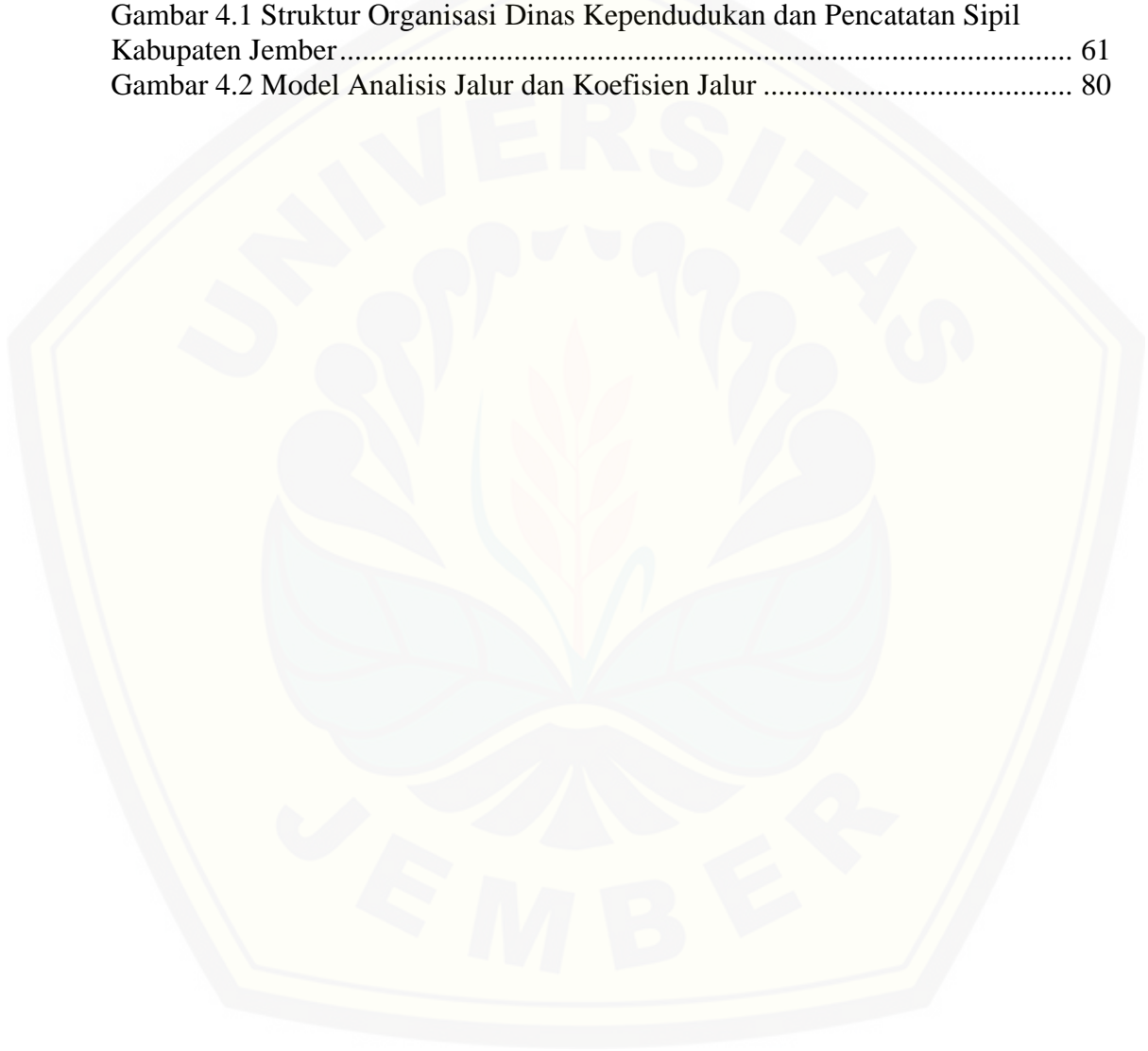


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	71
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	72
Tabel 4.5 Jawaban Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	73
Tabel 4.6 Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi .....	74
Tabel 4.7 Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja .....	74
Tabel 4.8 Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai .....	75
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	77
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	78
Tabel 4.11 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung .....	79
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas.....	81
Table 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	82
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis Pertama.....	83
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis Kedua .....	84
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis Ketiga .....	85
Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Keempat .....	85
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Kelima .....	86

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	35
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	50
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	55
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember .....	61
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur .....	80



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	105
Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden .....	111
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	115
Lampiran 4. Output Uji Reliabilitas .....	120
Lampiran 5. Output Uji Normalitas Data .....	121
Lampiran 6. Output Analisis Jalur .....	122
Lampiran 7. Output Uji Asumsi Klasik .....	124
Lampiran 8. Tabel T .....	126
Lampiran 9. Tabel R .....	127



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merupakan instansi pemerintah yang melayani masyarakat secara langsung, baik buruknya kinerja sangat ditentukan oleh kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Tertulis pada visi Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia yaitu “Tertib Administrasi Kependudukan dengan Pelayanan Prima menuju Penduduk Berkualitas”. Pelayanan terhadap masyarakat dalam Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di setiap kota/kabupaten/daerah yang berada dalam naungan Ditjen Dukcapil ini sangatlah diutamakan. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 1 Ayat 5, Pelaksana pelayanan publik yang selanjutnya disebut Pelaksana adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dan yang terdapat di dalamnya bertindak sebagai pelaksana pelayanan publik. Masyarakat adalah seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang-perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sumber daya manusia salah satu faktor penting dalam suatu organisasi. Faktor manusia (*man power*) adalah semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut, baik yang berkedudukan sebagai atasan maupun sebagai bawahan. Kedua unsur ini harus mampu bekerja sama, karena keduanya memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan. Sumber daya manusia yang berkualitas baik akan ikut mendorong kemajuan organisasi tersebut. Seorang yang produktif tentu mampu memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi, sebaliknya seseorang yang tidak produktif merupakan salah satu pemicu kemunduran suatu organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pegawai, yaitu orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi atau instansi.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai peranan amat penting sebab merupakan unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan Negara Indonesia. Menurut Mahfud MD (1998:2), kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional itu terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yang pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri (sebagian dari aparatur negara). PNS adalah aparatur negara yang sangat penting dan menentukan, karena PNS adalah salah satu pelaksana pemerintahan untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional yang kedudukannya diatur dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.

Organisasi sebagai unit sosial, memiliki tugas-tugas dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka diperlukan SDM yang berkualitas. SDM yang berkualitas dapat membentuk gaya kepemimpinan yang tepat. SDM merupakan penggerak utama atas kelancaran jalannya sebuah organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu kebutuhan yang menunjang keberhasilan setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai untuk tujuan organisasi.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, serta mempengaruhi untuk memperbaiki suatu kelompok dan (Yukl, 2015:470). Kepemimpinan dibutuhkan dalam suatu organisasi karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Lok and Crawford (2004) mengatakan *“That leadership can better predict the success or failure of an organization”*. Artinya, kepemimpinan dapat memprediksi berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Satu pihak manusia dapat terbatas kemampuannya dalam memimpin, sedangkan di pihak lainnya orang lain juga memiliki kelebihan untuk memimpin, kemudian muncullah kebutuhan akan memimpin dan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional merupakan upaya memotivasi pegawai atau pegawai untuk bekerja demi tercapainya sasaran dan tujuan organisasi atau

instansi dan memuaskan mereka pada tingkat lebih tinggi. Menurut Yukl (2015:471) kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang pada dasarnya “Para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi”. Kepemimpinan transformasional memandang manusia, budaya organisasi, dan motivasi kerja adalah sisi yang saling berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang pemimpin yang dapat menginspirasi para bawahannya untuk mengenyampingkan kepentingan individu mereka dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi, serta memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam diri para bawahan dan organisasinya. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan mengandung asas-asas pokok yang perlu ada pada diri setiap pemimpin. Kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan transformasional salah satu gaya kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir manusia pada era globalisasi saat ini. Menurut Stoner (dalam Nawawi, 2015:156) kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan memengaruhi aktivitas berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syafii, *et al.*(2015) menunjukkan “*leadership style significantly affect the performance of employees*”. Artinya, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Saputra (2011) dan Kunaifi (2015) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pradana (2016) menunjukkan perbedaan hasil yaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Budaya organisasi adalah modal penting untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Robbins (2008:256) menyatakan bahwa budaya adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai dan norma yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal organisasi dan

usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada di dalam organisasi serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Kotler dan Heskett (dalam Nawawi 2015:84) mengatakan bahwa budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Budaya kerja atau budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang perlu dibangun untuk memperkuat kemajuan suatu organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syafii, *et al.*(2015) dan Fauzi (2012) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Menurut Nawawi (2015:15), budaya organisasi meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Hal ini dapat dirasakan akibat adanya peningkatan intensitas kebersamaan. Kualitas budaya organisasi yang tinggi akan mengurangi kecenderungan seorang pegawai untuk beralih ke pekerjaan lainnya. Semakin kuat budaya kerja yang dianut, maka akan semakin mendorong standar etika yang tinggi untuk lebih termotivasi lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kinerja yang dihasilkan juga semakin maksimal. Deal and Kennedy (dalam Syafii, *et al.*, 2015) mengatakan *“A strong culture of an organization is helping the achievement of employee performance also means that the achievement of goals and performance improvement of the organization”*. Artinya, sebuah budaya yang kuat dari sebuah organisasi akan membantu pencapaian kinerja pegawai, ini juga berarti pencapaian tujuan dan perbaikan kinerja organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ogbonna and Harris (2000), Kurniawati (2010) dan Fauzi (2012) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Peranan manusia di dalam organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi. Manusia digerakkan agar sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi, maka harus dipahami motivasi kerja seseorang yang bekerja di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Rivai

(2005:455-456), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut dapat memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Motivasi untuk bekerja sangatlah penting bagi peningkatan kualitas kinerja pegawai, karena motivasi juga termasuk sebagai faktor pendorong kesuksesan dan kemajuan suatu organisasi. Seseorang dengan motivasi yang tinggi ia akan bekerja dengan lebih keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting. Suatu motivasi dapat dikatakan suatu kebutuhan bagi seseorang, karena motivasi dari atasan kepada pegawai untuk saling bekerja sama bagi kepentingan organisasi, maka motivasi tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syafii, *et al.*(2015), Fauzi (2012) dan Pradana (2016) menunjukkan adanya pengaruh langsung positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kinerja aparatur pemerintah sangatlah penting untuk pencapaian tujuan organisasi pemerintahan dalam pelayanan kepada masyarakat (publik), melaksanakan pembangunan dan juga dalam penyelenggaraan pemerintahan. Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja pegawai menjadi penentu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja para pegawainya yang semakin meningkat, maka semakin lebih baik lagi pekerjaan yang dihasilkan. Sasaran dalam organisasi juga akan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Pemerintah Kabupaten Jember selaku pelaksana pembangunan daerah dituntut untuk dapat memberikan perbaikan mutu dan meingkatkan pelayanan kepada masyarakat melalui lembaga-lembaga pemerintah khususnya yang ada pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Tujuan utama penyelenggaraan kegiatan administratif kependudukan adalah terwujudnya tertib administrasi kependudukan yaitu adanya kejelasan bukti diri dan kepastian hukum



tentang peristiwa dan status kependudukan seseorang secara sah meliputi administratif kelahiran/kematian, perkawinan/perceraian, dan pindah/datang pada suatu daerah. Kartu Tanda Penduduk Elektronik yang sekarang berubah menjadi KTP-el bukan e-KTP lagi, sebagai salah satu bukti sah administrasi penduduk. Perubahan singkatan dari e-KTP menjadi KTP-el bukan tanpa alasan, melainkan sudah menjadi keputusan Kementerian Dalam Negeri, guna menyesuaikan dengan penulisan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD) yang benar dengan tidak menyangdingkan bahasa Indonesia dengan bahasa Asing dalam sebuah singkatan. Penetapan perubahan singkatan tersebut telah tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2013 Pasal 1 Ayat 14 yang berbunyi “Kartu Tanda Penduduk Elektronik, selanjutnya disingkat KTP-el, adalah Kartu Tanda Penduduk yang dilengkapi cip yang merupakan identitas resmi penduduk sebagai bukti diri yang diterbitkan oleh Instansi Pelaksana”.

Pelayanan publik yang semakin tinggi intensitasnya dalam kepengurusan administrasi kependudukan yang dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember menuntut instansi untuk lebih giat dan maksimal dalam kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Peningkatan kinerja aparatur negara masih terus diupayakan dalam mewujudkan kewajibannya untuk melayani masyarakat dalam berbagai macam sektor yang ada. Pemerintah Kabupaten Jember terus berupaya memperbaiki kinerja dan mensejahterakan masyarakat khususnya masalah pelayanan kepengurusan administrasi kependudukan dan pencatatan sipil yang sampai saat ini sudah terlaksana dengan baik dan semakin meningkat meskipun masih dikeluhkan oleh masyarakat. Keluhan itu dikarenakan lamanya estimasi waktu yang diberikan untuk semua antrian penyelesaian administrasi kependudukan yaitu selama 14 hari. Hal tersebut merupakan salah satu upaya keefektifan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember untuk dapat lebih berhati-hati dan akurat lagi dalam memasukkan data-data kependudukan masyarakat. Upaya tersebut dirasa belum efisien karena juga masih memakan waktu yang cukup lama bagi masyarakat yang memang membutuhkan administrasi tersebut dengan segera, sehingga saat ini masih terus diupayakan

terobosan-terobosan baru lainnya untuk memperbaiki pelayanan publik terhadap masyarakat. Pelayanan publik secara *online* untuk kepengurusan kependudukan pencatatan sipil misalnya, agar dirasa lebih efisien dan efektif bagi pihak pemanfaat pelayanan (masyarakat) maupun Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh keempat variabel, yaitu: gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan kinerja pegawai yang mulai menunjukkan adanya peningkatan baik di dalam maupun di luar organisasi. Tercapainya target kerja yang ditetapkan oleh organisasi, pekerjaan yang selesai sesuai dengan tugas dan standar kerja yang telah ditetapkan, adanya kerjasama yang baik di dalam organisasi, hal tersebut merupakan contoh peningkatan kinerja pegawai. Salah satu upaya peningkatan kinerja pegawai yang masih terus dilaksanakan dapat dilihat dari adanya teknik “jemput bola” atau *on the spot* yang dilakukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember untuk mengurangi jumlah masyarakat yang belum melakukan perekaman KTP-el. Teknik jemput bola ini tidak hanya dilakukan di beberapa daerah namun juga pada beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA), sehingga siswa-siswi yang belum memiliki KTP-el juga dapat secara langsung untuk melakukan perekaman KTP-el pada saat itu juga, selain itu orang tua maupun kerabat dari siswa-siswi juga dapat mengikuti kegiatan tersebut dan juga bisa untuk melakukan kepengurusan kependudukan lainnya seperti akta kelahiran misalnya. Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, penelitian ini akan menguji hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini bertujuan untuk mengetahui peningkatan kinerja pegawai dalam segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi dan misi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
- b. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
- c. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?
- e. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat yang positif bagi berbagai pihak, antara lain:

- a. Bagi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember

Diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengembangan konsep pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk lebih mengetahui mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta motivasi kerja yang dilakukan telah sesuai dengan yang diharapkan guna meningkatkan kinerja para pegawai.

- b. Bagi Akademisi

Diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja yang perlu ditelaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep penelitian yang baru.

- c. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan pengalaman tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Solihin (2009:131) Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan manajer untuk mengarahkan (*directing*) dan memengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik secara pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi atau instansi. Sedangkan menurut Terry (dalam Sedarmayanti 2016:273) kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian kepemimpinan berdasarkan beberapa definisi diatas yaitu suatu proses untuk mempengaruhi orang lain dan pemberian pengarahan baik di dalam maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam mencapai sasaran yang diinginkan. Menurut Wibowo (2010:110), ada 6 macam gaya kepemimpinan, terdiri atas:

#### 1) Kepemimpinan Birokrasi

Ini adalah gaya kepemimpinan dalam organisasi yang diperlukan instansi, tepatnya mengikuti kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini adalah tugas pemimpin untuk memastikan bahwa semua aturan dipatuhi oleh pegawainya. Gaya kepemimpinan dalam organisasi ini efektif jika pegawai melakukan tugas-tugas rutin sehari-hari. Namun, tidak ada ruang untuk kreativitas atau pemecahan masalah yang inovatif dalam gaya kepemimpinan birokrasi.

#### 2) Kepemimpinan Partisipatif

Gaya partisipatif mengarah ke pengembangan kepercayaan dan loyalitas para bawahan kepada pemimpin, karena pemimpin membawa mereka ke dalam pertimbangan penuh, menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka dan mengambil masukan mereka, sebelum tiba pada suatu keputusan. Gaya partisipatif

bekerja dengan sangat baik dimana pemimpin baru saja bergabung dalam organisasi.

### 3) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini bekerja pada prinsip bahwa ketika bawahan menandatangani kontrak untuk berpartisipasi dalam proyek tertentu, mereka mengikuti semua keputusan pemimpin mereka sebagai otoritas tertinggi. Jika kinerja bawahan baik, mereka akan dihargai dan jika kinerja mereka di bawah standar yang diharapkan, mereka akan terkena sanksi sesuai kontrak tertulis.

### 4) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin menjual visinya kepada bawahannya, dengan cara yang paling menarik. Kepemimpinan dalam organisasi yang bersifat transformasional memotivasi bawahannya dalam bekerja untuk tugas yang diberikan dengan antusiasme yang besar. Pemimpin benar-benar peduli untuk kesejahteraan anak buahnya dan ingin mereka untuk mempelajari hal-hal yang baru dan sesuai visinya.

### 5) Kepemimpinan Kharismatik

Seorang pemimpin kharismatik, dengan menggunakan pesona dan kemampuannya untuk membuat orang lain merasa penting, menggunakan kata-kata cerdas untuk mengatasi masalah, dan mampu mengumpulkan banyak pengagum. Orang-orang tertarik ke arahnya dan dengan demikian ingin bekerja untuknya.

### 6) Kepemimpinan Situasional

Hal ini diadopsi oleh seorang pemimpin sesuai dengan situasi yang berlaku. Beberapa faktor penentu seperti jenis kerjasama yang ada antara anggota tim dan berbagaisumber daya yang tersedia kita memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut.

Dapat dilihat dari penjelasan diatas, gaya kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan tatanan nilai. Kepemimpinan transformasional merupakan modifikasi dari kepemimpinan kharismatik. Dengan kata lain semua pemimpin transformasional adalah pemimpin kharismatik, namun tidak semua pemimpin kharismatik adalah

pemimpin transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional menuntut pemimpin agar mampu memperluas serta meningkatkan minat bekerja bawahannya. Kepemimpinan dimana para pemimpinnya mampu memicu kepekaan dan penerimaan visi dan misi serta tujuan perusahaan, sedangkan pemimpin memiliki kontrol terhadap bawahannya agar bawahannya mampu menggali potensi masing-masing demi kemajuan kelompok atau perusahaan.

### 2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (20015:249), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Menurut Yukl (2015:334) kepemimpinan transformasional membuat pengikut lebih memahami kegunaan dan nilai pekerjaan dan mendorong pengikut untuk mengalahkan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Kepemimpinan transformasional membawa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada awalnya diharapkan dari mereka.

Menurut Robbins (2015:262) bahwa kepemimpinan transformasional akan menjadi lebih efektif ketika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja untuk mengambil keputusan dibandingkan ketika mereka melaporkan kepada dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit. Para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka juga akan mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga. Peran pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*agent of change*), negosiator (*spokers person*), dan sebagai pembina (*coach*). Beberapa penelitian mengenai

kepemimpinan, seseorang dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, memberikan bawahan motivasi yang tinggi dan menaruh perhatian kepada setiap perbedaan yang dimiliki bawahannya. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari perilaku berikut:

a) *Attributed Charisma*

Pemimpin yang berkharisma tidak hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia seperti pandangan orang selama ini. Namun pimpinan kelas bawah pun bisa menjadi pimpinan yang berkharisma jika pemimpin tersebut memiliki ciri-ciri diantaranya, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan masyarakat.

b) *Idealized Influence*

Pemimpin tipe ini adalah pemimpin yang mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung antara atasan dan bawahan. Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti ini dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.

c) *Inspirational Motivation*

Seorang pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi bawahan dan selalu memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti tantangan dalam pemberian tugas kepada bawahannya. Pemimpin mengartikulasikan visi dan misi yang menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

d) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk memikirkan cara-cara yang baru dalam menyelesaikan tugasnya. Diharapkan dengan adanya hal ini maka bawahan akan menjadi orang yang kreatif dalam bekerja, sehingga menemukan cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.



e) *Individualized Consideration*

Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka secara utuh. Pemimpin menghargai setiap sikap peduli terhadap organisasi. Pemimpin berhubungan dengan bawahan secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, menasehati, mengajar dan melatih.

Pemimpin diharapkan mampu berinteraksi dalam mengubah perilaku bawahan untuk mengoptimalkan kinerja dari bawahan, dilihat dari kelima perilaku tersebut. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah lingkup yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan untuk dapat membawa dan mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang diharapkan bersama.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

Moeljono (dalam Nawawi, 2015:1) menyatakan bahwa budaya adalah sebagai pola semua suasana baik materiil atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya. Menurut Mangkunegara (2009:113) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal. Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Budaya organisasi juga tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Adanya ketaatan atas aturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut

diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Syafii, *et al.* (2015) “*Organizational culture is one of the important variables taken into consideration in determining the direction and strategy of an organization*”. Artinya, budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting yang dipertimbangkan dalam menentukan arah dan strategi suatu organisasi. Robbins (2015:359) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya yang bergantung kepada kekuatannya sehingga budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi tersebut. Variabel budaya organisasi ini diukur dengan indikator-indikator:

1) Toleransi terhadap resiko

Dimana pegawai diberikan motivasi dan toleransi terhadap resiko yang harus diambil dalam suatu pekerjaan.

2) Dukungan Pimpinan

Atasan memberi dukungan penuh kepada pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

3) Pengawasan

Pemimpin melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku pegawai atau bawahannya.

4) Identitas

Hal yang membedakan organisasi atau perusahaan dengan organisasi lainnya. Seperti halnya budaya organisasi berbentuk kerjasama di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2009:430) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

Victor Tan dalam Wibowo (2010) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam budaya organisasi yaitu:

- a. *Individual initiative* (inisiatif individual) menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko). Suatu keadaan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction* (arah). Merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. *Integration* (integrasi). Suatu tingkatan dimana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. *Management support* (dukungan manajemen). Manajer menyediakan komunikasi dan menetapkan harapan kinerja.
- f. *Control* (pengawasan). Merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pegawai.
- g. *Identity* (identitas). Suatu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi dengan organisasi dengan keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional tertentu.
- h. *Reward system* (sistem penghargaan). Dimana alokasi *reward* (kenaikan upah atau gaji upah), didasarkan pada kriteria kinerja, sebagai lawan dari senioritas dan favoritism.
- i. *Conflict tolerance* (toleransi konflik). Suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik dan kritikan secara terbuka.
- j. *Communication pattern* (pola komunikasi). Suatu tingkatan dimana komunikasi diberi batasan pada hierarki formal dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

#### 2.1.4 Motivasi Kerja

##### a. Pengertian Motivasi Kerja

Berbagai usaha yang dilakukan manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa diiringi usaha yang maksimal. Mengingat kebutuhan orang yang satu dengan yang lain berbeda-beda tentunya cara untuk memperolehnya akan berbeda pula. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya, untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah pada tindakannya. Menurut Scoott (2014:142) motivasi merupakan kekuatan yang memberikan energi, mengarahkan, dan mempertahankan upaya seseorang. Syafii, *et al.*(2015) mengatakan “*Human needs are not only material needs, but also psychological needs, mental and spiritual. Human needs run simultaneously or concurrently to the different level of needs.* Artinya, kebutuhan manusia tidak hanya kebutuhan materi, tetapi juga kebutuhan psikologis, mental dan spiritual. Kebutuhan manusia berjalan secara simultan atau bersamaan dengan tingkat kebutuhan yang berbeda.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Menurut Robbins (2015:127) yaitu kemauan yang ditunjukkan seseorang individu untuk mengeluarkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, dimana kemauan tersebut turut dikondisikan (*conditioned*) oleh dapat atau tidak dapat dipenuhinya kebutuhan individu tersebut melalui usaha yang dia lakukan.

Robbins (2015:127) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upayanya untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi. Cascio (dalam Hasibuan 2008:95) motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya. Kenyataan menunjukkan pula bahwa kegiatan yang didorong oleh

sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien.

#### b. Teori-teori Motivasi

Sutrisno (2009:121) menyatakan bahwa setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan pegawai saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga dapat membantu organisasi dalam memecahkan permasalahan yang ada dalam organisasi. Teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua aspek, yaitu Teori Kepuasan dan Teori Motivasi Proses.

##### 1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun non-material yang diperolehnya. Beberapa Teori Kepuasan (*Content Theory*) juga disebutkan dalam Sutrisno (2009:122), antara lain:

###### 1) F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Menurut Taylor (dalam Sutrisno, 2009:122), teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Teori ini dapat disebabkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidaknya suatu imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

###### 2) Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki Kebutuhan

Menurut Maslow (dalam Sutrisno, 2009:122), kebutuhan yang dimiliki manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima kelompok kebutuhan, yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yang mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, kebutuhan seksual dan sebagainya.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) merupakan kebutuhan untuk memperoleh rasa aman atau terlindungi dari berbagai bentuk bahaya, ancaman, kekerasan baik kekerasan fisik maupun mental. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan rasa aman ini dapat melalui:
1. Selalu memberikan informasi agar para pegawai dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada.
  2. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.
  3. Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi pegawai yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan.
  4. Memberikan jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.
- c) Kebutuhan social (*social needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk diterima oleh lingkungannya. Termasuk ke dalam kelompok kebutuhan ini, misalnya kebutuhan untuk mencintai dan dicintai (*affection*) dan kebutuhan untuk mengembangkan persahabatan (*friendship*). Kebutuhan sosial meliputi:
1. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain.
  2. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain.
  3. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.
  4. Kebutuhan untuk berprestasi.
- d) Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Termasuk dalam kategori kebutuhan ini misalnya kebutuhan otonomi, statis, dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan dirinya sesuai dengan apa yang

diinginkan oleh diri sendiri dan bukan hanya mewujudkan diri seperti yang diinginkan orang lain (tuntutan orang tua, teman, tokoh panutan, dan sebagainya).

3) Teori motivasi menurut David Mc Clelland.

Menurut penelitian Rifaldi (2014), teori kebutuhan Mc Clelland berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu:

a) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar kerja yang tinggi. Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi. Berikut indikator yang digunakan:

1. Tanggung jawab.
2. Kebutuhan akan prestasi.
3. Umpan balik.

b) *Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Orang-orang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Orang-orang seperti ini mempunyai hasrat untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut indikator yang digunakan:

1. Persaingan.
2. Mempengaruhi orang lain.

c) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian/afiliasi)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain. Orang merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. Mc Clelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi akan mencampuri objektifitas seseorang. Sebab jika ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya. Berikut indikator yang digunakan:

1. Persahabatan.

2. Kerjasama.
3. Perasaan diterima.
- 4) Teori Motivasi Frederick Hezberg.

Menurut Hezberg (dalam Sutrisno, 2009:131), ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

a) Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factor*)

Faktor pemeliharaan juga disebut *Hygiene Factor* yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan. Meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dan rumah dinas, serta berbagai macam tunjangan lainnya.

b) Faktor Motivasi (*Motivation Factor*)

Merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsic*), meliputi:

1. Kepuasan kerja
2. Prestasi yang diraih
3. Peluang untuk maju pengakuan orang lain
4. Kemungkinan pengembangan kerja
5. Tanggung jawab

5) Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Aldefer (dalam Sutrisno, 2009:132), mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori *hierarki* kebutuhan Maslow yang dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Menurut teori ini setiap orang memerlukan tiga kebutuhan, yaitu:

a) Keberadaan (*Existence*)

Keberadaan merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan ditengah-tengah masyarakat atau perusahaan. Meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, rasa haus, dan tidur) serta kebutuhan rasa aman.



b) *Kekerabatan (Relatedness)*

Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Dalam teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima dan memberi pengertian.

c) *Pertumbuhan (Growth)*

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Bila kebutuhan ini dapat dipenuhi, diikuti pribadi yang bersangkutan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri.

6) Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

Mc Gregor (dalam Sutrisno, 2009:132), mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial). Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks dan menyorot sosok negatif perilaku manusia sedangkan teori Y merupakan revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis.

## 2. Teori Motivasi Proses

Teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi, dengan kata lain teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu:

1) *Teori Harapan (Expectancy Theory)*

Menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan tersebut. Seberapa besar keyakinan seorang pegawai terhadap perusahaan dalam memberikan pemuasan

bagi keinginan pegawai sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula, begitu pula sebaliknya. Teori ini mengandung tiga variabel, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, serta hubungan antara usaha dengan prestasi kerja.

## 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja seorang pegawai. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan berdasar pada perusahaan suka atau tidak suka.

## 3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori pengukuhan dibedakan menjadi pengukuhan positif dan pengukuhan negatif. Pada prinsipnya pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi respon.

Agar para pegawai termotivasi, para pemimpin harus mengidentifikasi kebutuhan mana yang tengah dipuaskan oleh para pegawai dan pemimpin harus dapat memastikan bahwa para pegawai tersebut akan memperoleh hasil yang mereka cari pada saat mereka mampu menunjukkan kinerja yang tinggi dalam menunjang pencapaian tujuan instansi.

### c. Tujuan Pemberian Motivasi

Dalam pemberian motivasi semua instansi atau organisasi mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2008:94) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai.

3. Meningkatkan prestasi kerja pegawai.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai dan mengurangi tingkat absensi pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi dalam bekerja.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### 2.1.5 Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2009:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Nawawi (2015:212) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam sebuah organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang sangat erat. Kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan, dan lingkungan.

Suntoro (dalam Nawawi, 2015:212) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Alder (dalam Syafii, *et al.*, 2015) mengatakan “*Performance standards are the conditions that will exist when the satisfaction of the employees is formed, which includes the volume or work that can be achieved or generated, order completion time, the accuracy of the results*

*of the work*”. Artinya, standar kinerja adalah kondisi yang akan ada ketika kepuasan pegawai terbentuk, yang meliputi volume atau pekerjaan yang diperoleh dapat dicapai atau dihasilkan, waktu penyelesaian pekerjaan, keakuratan hasil pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2008:94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

#### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2009:24), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau pegawai pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

### c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Pengukuran kinerja dalam organisasi bukanlah suatu aktivitas baru. Setiap organisasi setaun kerja, dan unit pelaksanaan tugas telah diprogram untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala atas pelaksanaan tugas pokok dalam fungsi. Menurut Mangkunegara (2009:10) penilaian prestasi kerja atau penilaian kinerja suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja pegawai dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

#### 1) Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

#### 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan secara efektif dan efisien.

#### 3) Tanggung jawab

Tanggung jawab menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima, melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

#### 4) Kerjasama

Kerjasama menunjukkan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lainnya secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil kerja yang dihasilkan akan semakin baik dan terkoordinasi.

#### 5) Inisiatif

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

#### d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2009:10) menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia perusahaan. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antar pegawai tentang persyaratan kerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Sedarmayanti (2016:289) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi.

- 3) Keputusan penempatan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Kekurangan dalam proses penyusunan pegawai.
- 7) Kesempatan kerja yang sama.
- 8) Tantangan dari luar.
- 9) Umpan balik terhadap sumber daya manusia.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil dari tinjauan penelitian terdahulu dapat dijadikan sebuah gambaran peneliti untuk melakukan penelitian berikutnya. Penelitian terdahulu ini sangatlah penting sebagai pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan ini memiliki perbedaan objek, beberapa variabel dan indikator yang diteliti. Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening telah banyak dilakukan.

Penelitian pertama dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Pei Hai International Wiratama Indonesia di Surabaya dan Jombang sejumlah 1.737 pegawai dan besarnya sampel adalah sebanyak 325 pegawai. Alata analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan pada kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Gianecha Saputra (2011) melakukan penelitian di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap motivasi serta kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan jumlah responden 42 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Muhammad Fauzi (2012), dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lumajang”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi secara parsial maupun secara simultan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini antara lain budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, motivasi sebagai variabel intervening, dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 30 orang pegawai negeri sipil. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Aang Kunaifi (2015), melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan



disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian kelima dilakukan oleh Puri Kurniawati (2010) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Jember”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara parsial maupun secara simultan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini antara lain kepemimpinan, budaya organisasi sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 42 orang. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian keenam oleh Lufi Rizki Pradana (2016) yang melakukan penelitian di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi pimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) melalui motivasi kerja ( $Z$ ). Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan sampel sebanyak 38 orang. Hasil dari penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel gaya kepemimpinan secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan variabel komunikasi pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai sama-sama berpengaruh positif dan signifikan melalui motivasi kerja.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Ogbonna and Harris (2000), dalam penelitiannya yang berjudul “*Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*”. Penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja organisasi ( $Y$ ). Penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap budaya organisasi. Dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini 342 pegawai. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*).

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Lok and Crawford (2004), dalam penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison*". Penelitian ini terdiri dari Budaya Organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), komitmen ( $Z$ ) dan kinerja ( $Y$ ). Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini 337 pegawai. Alat analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis regresi.

Penelitian kesembilan dilakukan oleh Lukman Imam Syafii, *et al.* (2015) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as A Mediating Variable of Leadership Style Related with The Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)*". Penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya perusahaan ( $X_2$ ), motivasi pegawai ( $Z$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 550 responden dari 8000 pegawai. Hasil dari penelitian ini gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan motivasi pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis Data	Kesimpulan Hasil Penelitian
1.	Brahmasari dan Suprayetno (2008)	Motivasi Kerja ( $X_1$ ) Kepemimpinan ( $X_2$ ) Budaya Organisasi ( $X_3$ ) Kepuasan Kerja Pegawai ( $Z$ ) Kinerja ( $Y$ )	Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan pada kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2.	Puri Kurniawati (2010)	Kepemimpinan ( $X_1$ ) Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Kepuasan Kerja ( $Z$ ) Kinerja Pegawai ( $Y$ )	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis Data	Kesimpulan Hasil Penelitian
3.	Gianecha Saputra (2011)	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> ) Motivasi (Z) Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Muhammad Fauzi (2012)	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ) Komitmen (X <sub>2</sub> ) Motivasi (Z) Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Budaya organisasi dan komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Aang Kunaifi (2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) Komunikasi (X <sub>2</sub> ) Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> ) Kinerja Pegawai (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	Lufi Rizki	Gaya Kepemimpinan	Analisis	Gaya kepemimpinan dan

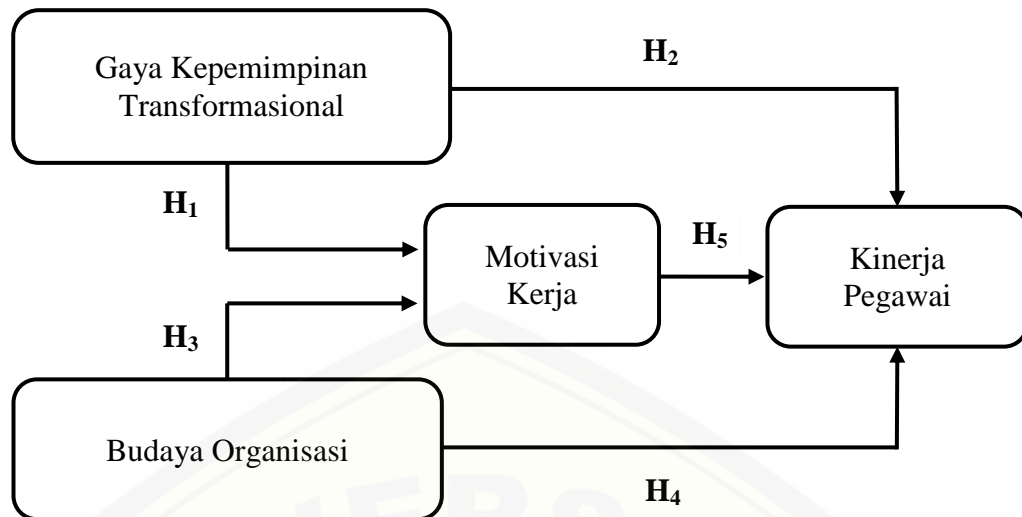
No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis Data	Kesimpulan Hasil Penelitian
	Pradana (2016)	(X <sub>1</sub> ) Komunikasi Pimpinan (X <sub>2</sub> ) Motivasi Kerja (Z) Kinerja (Y)	Jalur ( <i>path analysis</i> )	komunikasi pimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Ogbonna and Harris (2000)	Kepemimpinan (X) Budaya Organisasi (Z) Kinerja Organisasi (Y)	Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> )	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
8.	Lok and Crawford (2004)	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ) Kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) Komitmen (Z) Kinerja (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.
9.	Lukman	Gaya Kepemimpinan	Analisis	Gaya kepemimpinan dan

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis Data	Kesimpulan Hasil Penelitian
	Imam Syafii, <i>et al.</i> (2015)	(X <sub>1</sub> ) Budaya Perusahaan (X <sub>2</sub> ) Motivasi Pegawai (Z) Kinerja Pegawai (Y)	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan motivasi pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber : data diolah (2016)

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel. Kerangka konseptual dapat dilihat pada gambar di bawah ini menunjukkan pengaruh langsung antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel perantara motivasi kerja untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*).



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: Data diolah, 2016.

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang kebenarannya masih perlu untuk di uji kembali. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, teori dan jurnal dan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2003:16), pemimpin sebagai peranannya yang bersifat interpersonal harus bertanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya. Segala perilaku yang datangnya dari pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku bawahannya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Syafii, *et al.* (2015), gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Dan penelitian oleh Saputra (2011) hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember, artinya semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah motivasi yang diberikan, maka akan semakin rendah tingkat

kinerja pegawai. Sebagai seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk menggapai tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sehingga hipotesis yang dapat diajukan adalah

$H_1$  : Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

#### 2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Yukl (2015:65), teori *path goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Segala perilaku yang datangnya dari pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam pencapaian kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap mereka dari yang sebelumnya untuk kepentingan organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Lok and Crawford (2004) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kunaifi (2015) hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi. Pemimpin dituntut untuk dapat melakukan tiga fungsi, yaitu: membantu para pegawai memahami, memilih, dan merumuskan tujuan bidang yang akan dicapai, menggerakkan para pegawai, dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program-program pemerintah, menciptakan suasana kantor sebagai lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan disiplin dan produktivitas kinerja yang tinggi. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

$H_2$  : Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.



### 2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Robbins (2015:355), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi juga tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakatnya, budaya organisasi juga akan mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Apabila pegawai cocok dengan budaya organisasi di dalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Syafii, *et al.* (2015), budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Sedangkan penelitian oleh Fauzi (2012) terdapat variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang dibangun akan semakin baik pula motivasi yang dibentuk untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H<sub>3</sub> : Diduga Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

### 2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Mangkunegara (2009:29) menjelaskan bahwa pembentukan kinerja yang baik akan dapat dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh pegawai sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan pegawai yang mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja pegawai.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna and Harris (2000), budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Kurniawati (2010), bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H<sub>4</sub> : Diduga Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

#### 2.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Seseorang pasti butuh dorongan motivasi dalam melakukan suatu kegiatan apalagi dorongan dalam bekerja agar dapat mencapai kinerja yang baik. Motivasi harus diberikan secara terus menerus karena sifat manusia yang mudah berubah karena faktor lingkungan. Menurut Hasibuan (2008:92), adanya motivasi itu penting karena dengan motivasi diharapkan setiap pegawai mau bekerja keras dan atusias untuk mencapai kinerja yang tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh pegawai, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap pegawai dengan bentuk yang berbeda-beda.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Syafii, *et al.* (2015), motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Pradana (2016), hasil dalam penelitian ini menunjukkan *variabel intervening* yang berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jember. Sehingga, hipotesis yang dapat diajukan adalah

H<sub>5</sub> : Diduga Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan gambaran atau deskripsi yang terinci dan mendetail tentang komponen penelitian, sehingga rancangan penelitian dipakai sebagai petunjuk dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, kinerja pegawai sebagai variabel terikat, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan *explanatory research* yaitu pengujian yang didasarkan pada kajian teoritis dan empiris.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Simamora (2004:158) yang dimaksud populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen (unit atau individu) sejenis yang dapat dibedakan menjadi objek penyelidikan penelitian. Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember yang berjumlah 38 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel menurut Arikunto (2013:109) adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Pengambilan sampel disini didasarkan atas jumlah populasi yang ada pada instansi, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan peneliti untuk mengambil keputusan. Apabila subyek populasi yang kurang dari 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Jumlah pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember 38 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak sebagai sampel. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan

teknik sampel sensus. Dimana teknik pengambilan sampel sensus adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014:122).

### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang mengemukakan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini dikarenakan data yang diperoleh nantinya merupakan data berupa angka, kemudian akan diolah dengan menggunakan software *SPSS v.21 for Windows* yang selanjutnya akan dianalisis.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **a. Data Primer**

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, data yang diperoleh peneliti dari objek penelitian secara langsung. Misalkan wawancara dan penilaian responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

##### **b. Data Sekunder**

Merupakan data yang diperoleh dari pihak lain berupa data olahan. Data sekunder ini dapat memperkuat data primer. Data sekunder ini seperti artikel jurnal, bisa juga didapat dari kantor dinas, yaitu tentang profil kantor dan nama pegawai yang ada pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember yang digunakan untuk memperkuat penelitian.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrument sebagai berikut:

a. Kuisisioner

Metode pengumpulan data secara tertulis yang berupa pernyataan kepada setiap pegawai yang bekerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember baik bersifat tertutup ataupun terbuka.

b. Studi Pustaka

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang mendukung proses penelitian ini, data tersebut dapat berupa informasi-informasi terkait Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember yang berupa surat keputusan Bupati dan peraturan daerah serta yang berupa surat, dokumen, arsip-arsip, baik yang berupa laporan maupun catatan yang seperti jurnal.

c. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian seperti dengan pimpinan atau atasan dan pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Data yang didapat dari wawancara ini adalah data gambaran umum tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan yang akan menjelaskan atau memengaruhi secara positif maupun negatif variabel tidak bebas di dalam pola hubungannya. Variabel yang memengaruhi variabel dependen, baik pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006:26). Dalam penelitian ini variabel yang dilambangkan huruf (X) yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- 1) Variabel  $X_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional.
- 2) Variabel  $X_2$  : Budaya Organisasi.

b. Variabel Perantara (*Intervening*)

Variabel perantara yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel antara yang menghubungkan variabel independen utama pada suatu variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2006:26). Dalam penelitian ini variabel *intervening*nya adalah Motivasi Kerja yang dilambangkan dengan huruf (Z).

c. Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel yang terikat pada variabel lain atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel X dan Z. Variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Ferdinand, 2006:26). Variabel dependent atau variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai yang dilambangkan dengan huruf (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran penelitian tersebut. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.6.1 Variabel Bebas (X)

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kemampuan pimpinan atau atasan dalam mengubah budaya organisasi, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan serta mampu untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember untuk mencapai hasil-hasil dan mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang diukur mengacu pada penelitian Hendrawan (2014) antarlain:

1) *Attributed Charisma*

Atasan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dapat memperlihatkan visi, kemampuan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan masyarakat.

2) *Idealized Influence*

Atasan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya melalui komunikasi langsung.

3) *Inspirational Motivation*

Atasan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember bertindak dengan cara selalu memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian tugas dalam pekerjaannya.

4) *Intellectual Stimulation*

Atasan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember mendorong bawahannya untuk memikirkan cara-cara baru untuk lebih kreatif lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5) *Individualized Consideration*

Atasan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember memberikan perhatian dengan menghargai bawahan atas sikap yang dilakukannya terhadap organisasi.

b. Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember yang membedakan organisasi ini dengan organisasi lainnya. Mengacu pada penelitian Arirismaya (2016) variabel ini diukur dengan indikator-indikator:

1) Toleransi terhadap resiko

Dimana pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember diberikan toleransi untuk bertindak berani mengambil kesalahan dalam pekerjaan yang dilakukan.

2) Dukungan atasan

Atasan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember memberi dukungan penuh kepada bawahannya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

### 3) Pengawasan

Atasan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember melakukan pengawasan langsung untuk melihat serta menilai perilaku bawahannya.

### 4) Identitas

Hal yang membedakan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dengan organisasi lainnya. Seperti halnya budaya organisasi berbentuk kerjasama di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 3.6.2 Variabel Perantara (Z)

Variabel Motivasi Kerja (Z), adalah motivasi kerja yang diberikan pimpinan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember kepada pegawainya sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan bekerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kinerja optimal. Menurut penelitian Rifaldi (2014) indikator yang dibutuhkan untuk mengukur kebutuhan yang dimiliki pegawai dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok kebutuhan, yaitu:

#### 1) *Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember untuk memiliki pencapaian yang signifikan, menguasai berbagai keahlian dan memiliki standar kerja yang tinggi. Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab.
- b. Kebutuhan mencapai prestasi.
- c. Umpan balik.

#### 2) *Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember yang didasari oleh keinginan untuk mengatur atau memimpin orang lain. Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut:

- a. Persaingan.
- b. Mempengaruhi orang lain.



### 3) *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian/afiliasi)

Kebutuhan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember yang didasari oleh keinginan mendapatkan atau menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, merasa ingin disukai dan diterima oleh sesamanya. Adapun indikator yang digunakan sebagai berikut:

- a. Persahabatan.
- b. Kerjasama.
- c. Perasaan diterima.

### 3.6.3 Variabel Terikat (Y)

Kinerja Pegawai (Y), merupakan prestasi dan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang/tanggungjawab yang diemban oleh masing-masing pegawai. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

#### 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja yang dilakukan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

#### 2) Kuantitas kerja

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan secara efektif dan efisien oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

#### 3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember dalam menerima, melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

#### 4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal maupun horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan yang dihasilkan akan semakin baik.

#### 5) Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.

### 3.6.4 Skala Pengukuran Variabel

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur pendapat pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014:93). Dengan skala Likert, variabel dapat diukur dan dijabarkan menjadi indikator-indikator dan kemudian dapat dijadikan sebagai alat untuk menyusun pernyataan.

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban dengan skor sebagai berikut:

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) : skor 2
- c) Cukup Setuju (CS) : skor 3
- d) Setuju (S) : skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) : skor 5

## 3.7 Uji Instrumen

### 3.7.1 Uji Validitas

Menurut Arikunto (2013:211) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada

kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan.

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:90) :

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Korelasi *product pearson moment*

X = Nilai variabel

Y = Nilai total variabel

n = Jumlah data

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <5% (Prayitno, 2010:70).

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas erat hubungannya dengan kepercayaan. Suatu tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan jika tes mempunyai hasil yang tepat. Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama. Suatu kuisisioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali (2013:47).

Rumus perhitungan reliabilitas sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{r}{1 + (X - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien *Cronbach Alpha*

X = Jumlah pernyataan di skala

r = rata-rata korelasi diantara butir-butir pernyataan

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Normalitas

Sebelum melakukan analisis, data penelitian lebih dulu diuji tingkat normalitasnya. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak yang digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Menurut Santoso (2012:212) tujuan dilakukannya uji normalitas data adalah untuk mengetahui apakah di dalam model regresi tersebut dependen variabel, independen variabel ataupun keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov test* adalah:

1. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
2. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### 3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Sarwono (2012:147) bahwa analisis jalur adalah bagian analisis regresi yang digunakan dalam menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara. Analisis jalur bertujuan untuk memperluas analisis regresi berganda. Signifikansi model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Selanjutnya untuk

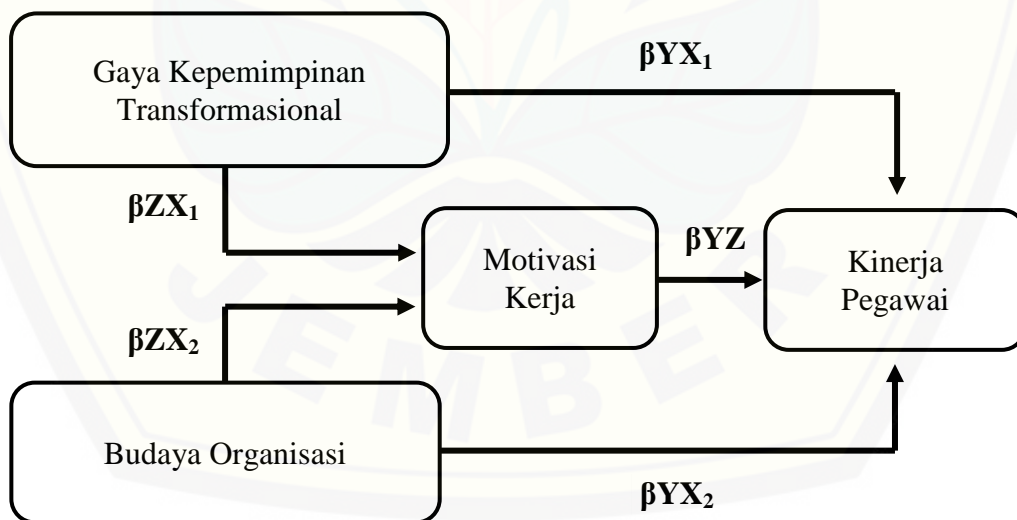
analisis faktor untuk tiap variabel dengan menggunakan *SPSS for Windows*.

Menurut Sarwono dan Budiono (2012:208) tujuan menggunakan analisis jalur diantaranya ialah untuk:

1. Melihat hubungan antar variabel dengan didasarkan pada model apriori.
2. Menerangkan mengapa variabel-variabel berkorelasi dengan menggunakan suatu model yang berurutan secara temporer.
3. Menggambar dan menguji suatu model yang matematis dengan menggunakan persamaan yang mendasarinya.
4. Mengidentifikasi jalur penyebab suatu variabel tertentu terhadap variabel lain yang dipengaruhinya.
5. Menghitung besarnya pengaruh suatu variabel independen exogenous atau lebih terhadap variabel dependen dependendous lainnya.

Analisis ini diolah dengan bantuan program SPSS (*Statistic Program for Social Science*).

Berikut merupakan diagram jalur maupun koefisien jalur yang digunakan dalam penelitian ini:



**Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (Path Analysis)**

Sumber: Data diolah, 2016.

Keterangan :

$\beta ZX_1$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Z$

$\beta ZX_2$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Z$

$\beta YX_1$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y$

$\beta YX_2$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y$

$\beta YZ$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $Z$  terhadap  $Y$

Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z = \beta ZX_1 + \beta ZX_2 + \varepsilon_1 \quad \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta YZ + \varepsilon_2 \quad \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana :

$X_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  : Budaya Organisasi

$Z$  : Motivasi Kerja

$Y$  : Kinerja Pegawai

$\beta$  : Koefisien Variabel Bebas

$\varepsilon_1, \varepsilon_2$  : Variabel Pengganggu

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dihasilkan memenuhi syarat sebagai *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE) atau tidak. Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi yang lebih baik atau tidak (Ghozali, 2013:130).

Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas model.

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Untuk mengetahui ada atau tidaknya

multikolinearitas pada sebuah variabel dapat diketahui dengan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing dari variabel bebas tersebut. Apabila nilai  $VIF < 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,1$ , maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinearitas antara variabel bebasnya.

Menurut Umar (2004:205), apabila terjadi multikolinearitas, maka ada beberapa cara untuk mengatasinya yaitu sebagai berikut:

- a) Menghilangkan sebuah atau beberapa variabel X.
  - b) Pemakaian informasi sebelumnya.
  - c) menambah data baru.
- b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser (*glejser test*). Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (5%) berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Atau apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai *t* hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas (Gujarati, 1999:107).

#### 3.8.4 Uji Hipotesis (Uji *t*)

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah variabel *independent* (X) dapat memengaruhi variabel *dependent* (Y). Adapun kriteria pengujiannya antara lain:

- a. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b. Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat. Dimana tingkat signifikansi ( $\alpha=5\%$ ) dan tingkat kepercayaan 95%.

#### 3.8.5 Perhitungan Jalur

Menghitung jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Budaya

Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) melalui *variabel intervening* yaitu Motivasi Kerja ( $Z$ ). Dalam menghitung jalur, masing-masing jalur harus diuji signifikansinya terlebih dahulu menggunakan model *trimming theory*. Model ini digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Riduwan (2008:127), *trimming theory* dilakukan ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan, meskipun ada satu, dua atau lebih variabel yang tidak signifikan. Dalam menggunakan *trimming theory* perlu dilakukan perhitungan ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Menurut Riduwan (2008:128), pengujian analisis jalur dengan model *trimming theory* dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Merumuskan persamaan struktural.
- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi.
- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan).
- d. Menghitung secara individual.
- e. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3.
- f. Merangkum ke dalam tabel.
- g. Memakai dan menyimpulkannya.

Setelah menghitung jalur dan variabelnya signifikan, maka proses selanjutnya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut ini adalah proses perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung:

- a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)
  - 1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Z$ )  
 $DE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Z$
  - 2) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ )  
 $DE_{X_1Y} = X_1 \rightarrow Y$
  - 3) Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Z$ )



$$DE_{X_2Z} = X_2 \rightarrow Z$$

- 4) Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{X_2Y} = X_2 \rightarrow Y$$

- 5) Pengaruh variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y)

$$DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$$

- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- 1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z).

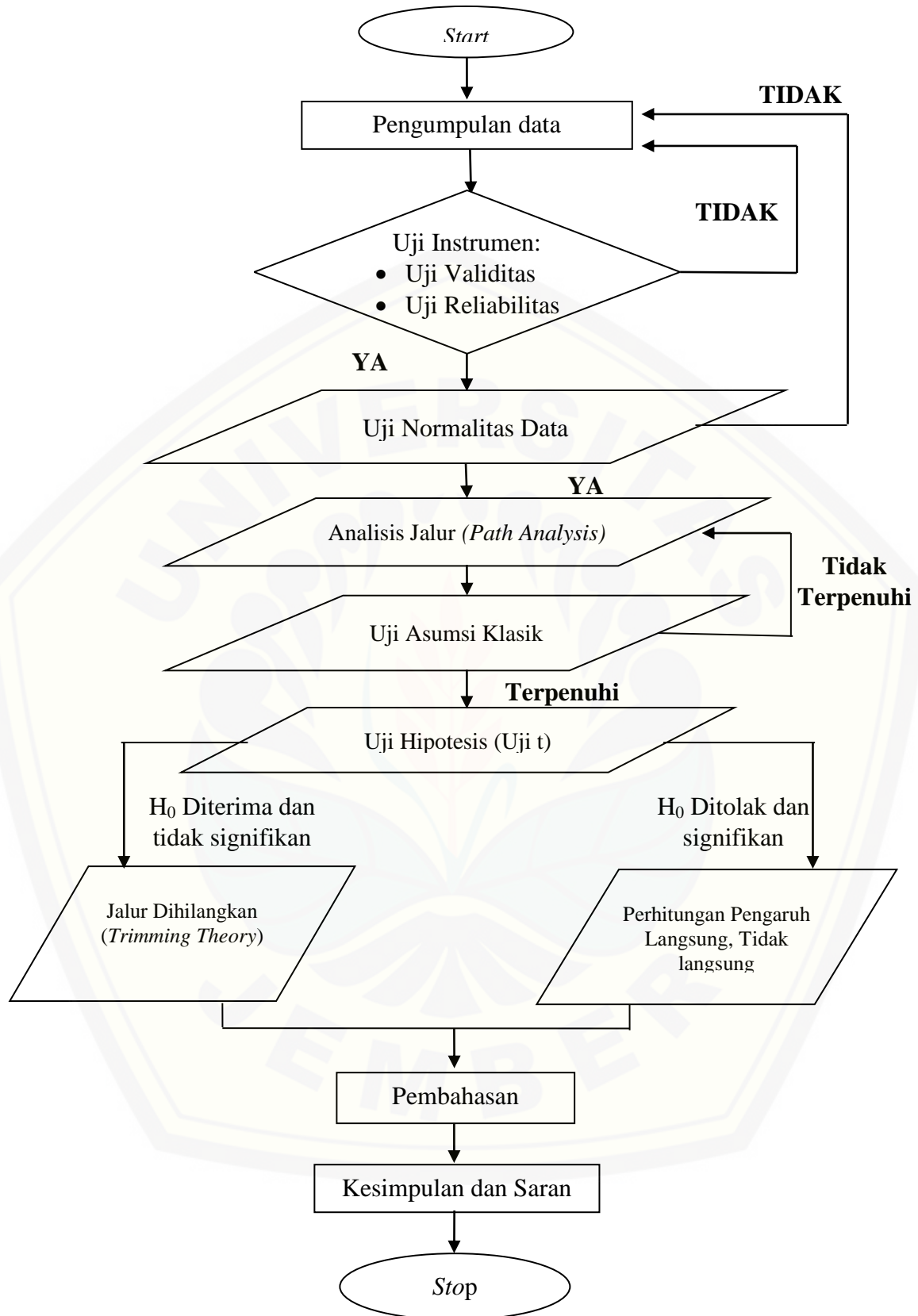
$$IE_{X_1ZY} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z).

$$IE_{X_2ZY} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menjelaskan tahap-tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga penelitian selesai yang disajikan dalam bentuk gambar. Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini :



**Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah**

Sumber: Data diolah, 2016.

Keterangan :

1. *Start*, yaitu tahap awal sebelum melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data, mengumpulkan data-data dilakukan dengan cara kuisisioner, studi pustaka dan wawancara.
3. Uji instrumen untuk data kuisisioner, uji ini meliputi :
  - a. Uji validitas, untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu instrumen untuk digunakan.
  - b. Uji reliabilitas, untuk mengetahui konsisten dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
4. Uji normalitas data, pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui sampel yang diambil berdistribusi normal atau tidak
5. Analisis jalur (*Path Analysis*), dengan melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji asumsi klasik, yaitu menggunakan uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.
7. Melakukan uji hipotesis yaitu uji t. Gunanya untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh parsial terhadap variabel terikat. Dibagi menjadi dua:
  - a. Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan (*trimming theory*).
  - b. Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung.
8. Pembahasan adalah penjelasan dan pendalaman atas hasil-hasil analisa statistik yang dilengkapi temuan-temuan lapang berasal dari informasi yang diperoleh melalui wawancara dan diperkuat oleh pendapat ahli atau penelitian terdahulu melalui kajian pustaka.
9. Kesimpulan, menarik suatu kesimpulan dari analisis dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
10. *Stop*, akhir penelitian yang telah dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Kinerja pegawai pada setiap organisasi atau instansi merupakan poin utama lemah atau kuatnya sebuah organisasi itu berjalan. Hal tersebut perlu dijadikan perhatian utama bagi suatu organisasi, karena lemahnya kinerja pegawai dapat mempengaruhi jalannya target dan tujuan organisasi yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dan diharapkan, sehingga dapat menciptakan ketidaknyamanan dan ketidakkondusifan dalam bekerja. Kinerja pegawai berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Artinya, semakin tinggi pengaruh pimpinan dan atasan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, semakin baik pula motivasi kerja yang diterapkan oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.
- b. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Artinya, semakin tinggi pengaruh pimpinan dan atasan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, semakin bagus pula kinerja yang tercipta pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember.
- c. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $Z$ ) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang dibangun dalam Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember, semakin termotivasi pula pegawai untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.
- d. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten

Jember. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang dibangun Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil semakin meningkat pula tingkat kinerja pegawainya.

- e. Motivasi kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Artinya, semakin termotivasinya pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember, semakin tinggi pula tingkat kerjanya dan semakin baik pula kualitas maupun kuantitasnya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut:

- a. Bagi Pihak Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember hendaknya meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara:

- 1) Atasan dapat memberikan inspirasi dan inovasi yang lebih maksimal agar pegawai selalu dapat berinisiatif dalam bekerja tanpa bergantung kepada atasan secara terus-menerus.
- 2) Atasan dan pegawai mampu meningkatkan rasa saling percaya terhadap pekerjaan yang telah diberikan agar dapat terselesaikan dengan optimal.
- 3) Atasan mampu memberikan dorongan tanggung jawab kepada pegawai dalam mencapai standar kinerja secara maksimal sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- 4) Organisasi dapat melakukan atau mengadakan informal *meeting* seperti *gathering*, *outbond*, dan wisata bersama yang lebih rutin untuk memperkuat budaya organisasi yang sudah terbentuk dan menjaga kekeluargaan yang telah terjalin. Hal ini juga diharapkan dapat menghilangkan adanya egosentris individu atau sekat-sekat antar herarki yang masih ada dalam organisasi.

- b. Bagi Akademisi

Peneliti mengharapkan akademisi mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja yang perlu ditelaah lebih lanjut guna menghasilkan konsep penelitian yang baru.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang lebih memengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang lebih kompleks lagi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai demi penyempurnaan hasil penelitian. Misalkan saja, variabel kompetensi dan disiplin kerja. Kedua variabel tersebut dapat ditambahkan untuk melakukan penelitian terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Melihat pada lapangan, pegawai pada masa sekarang usianya lebih banyak yang dibawah 30 tahun sudah bekerja dengan kompetensi yang sangat baik namun pengalaman kerja juga yang masih kurang. Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan sampel dengan melakukan penelitian pada organisasi lainnya. Hal tersebut untuk memperoleh hasil yang berbeda sebagai bahan perbandingan yang nantinya dapat digeneralisasi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apak, Sudi, *et al.* 2015. *A Research about The Effect of The Leadership Qualities of Public Administrators on The Motivation of The Employees*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 210, h:368 – 377 [Minggu, 13 November 2016]
- Arikunto, Suharsini. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asrar-ul-Haq and Kuchinke. 2016. *Impact Of Leadership Styles on Employees' Attitude Towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks*. *Future Business Journal* 2, h:54–64 [Minggu, 13 November 2016].
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Brahmasari, dkk. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 5, h:56-68 [Jum'at, 9 September 2016].
- Fauzi, Muhammad. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lumajang*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Febriansyah, Alka dan Trias Setiawati. 2014. *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Mirota Batik Yogyakarta*. *Forum Manajemen Indonesia 6 Medan*. *Jurnal*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Uinversitas Islam Indonesia.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: CV. Indoprint.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasanaryanto. 2009. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. <http://hasanaryantouinjkt.blogspot.com/2009/12/kepemimpinan-kepala-sekolah.html> [Jum'at, 9 September 2016].
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta; PT. Bumi Aksara.
- Hendrawan, Adam Sukoco. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisational Terhadap Komitmen Serta Kinerja Pegawai PT*.

*Bank Pundi Indonesia Tbk. Cabang Jember*. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Herminingsih, Anik dan Yody Alimangkutana. 2014. *Budaya Organisasi sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada PT. Bank Muamalat Indonesia. Tbk.)*. Forum Manajemen Indonesia 6 Medan. Jurnal. Jakarta: Universitas Mercu Buana Jakarta [Minggu, 19 Juni 2016].

Kunaifi, Aang. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Banyuwangi*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Kurniawati, Puri. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kabupaten Jember*. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Laili, Siti Masrifatul. 2014. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pemerintah Kabupaten Situbondo*. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Lok and Crawford. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment A Cross-Natinal Comparison*. Journal of Management Development. [Minggu, 13 November 2016].

Mahfud, MD. M. 1998. *Hukum Kepegawaian Indonesia*. Yogyakarta: Liberty.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moegni, Nurtjahja dan Noverita Panggabean. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri, Tbk (Persero) Cabang Prioritas Gedung Sampoerna Surabaya*. Forum Manajemen Indonesia 6 Medan. Jurnal. Surabaya: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga [Minggu, 19 Juni 2016].

Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompensasi Edisi Revisi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Munawaroh. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, h:136-144 [Jum'at, 9 September 2016].

Nadia, Rahma. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 9 Kabupaten Jember*. Tidak Dipublikasikan.



Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Nawawi, Ismail. 2015. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.

Ogbonna and Harris. 2000. *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*. E-Journal. [Minggu, 13 November 2016].

Pradana, Lufi Rizki. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta.

Riduwan, Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.

Rifaldi, Soni Krisna. 2014. *Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PTPN X Kebun Ajung Gayasan Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teknologi ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Wali Pers.

Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

\_\_\_\_\_. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Santoso, S. 2012. *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Saputra, Gianecha. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Serta Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.

- Sarwono, Jonathan, dan Herlina Budiono. 2012. *Statistik Terapan: Aplikasi Untuk Riset Skripsi, Thesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS, AMOS, dan Excel)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Scott, A, Thomas. 2014. *Manajemen Kepemimpinan dan Kerja Sama dalam Dunia yang Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, P. Sondang. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafii, Lukman Imam, et al. 2015. *The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as A Mediating Variable of Leadership Style Related with The Employee Performance (Studies in Perum Perhutani)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211, h:1142–1147 [Minggu, 13 November 2016].
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, Udik Budi. 2010. *Teori Kepemimpinan*. Yogyakarta: BKD.
- Woszczyna, Katarzyna Szczepańska. 2015. *Leadership and Organizational Culture as The Normative Influence of Top Management on Employee's Behaviour in The Innovation Process*. *Procedia Economics and Finance* 34, h:396–402 [Minggu, 13 November 2016]
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- <http://dukcapil.kemendagri.go.id/detail/ktp-el-berlaku-seumur-hidup>
- <http://disdukcapilmusirawas.org/alasan-bahasa-e-ktp-berubah-jadi-ktp-el/>
- <http://kabjember.jdih.jatimprov.go.id/download-peraturan/peraturan-daerah/>
- <http://tangerangnews.com/kota-tangerang/read/11402/e-ktp-berubah-jadi-ktp-el-dan-berlaku-seumur-hidup>
- <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2014/5TAHUN2014UU.HTM>

**Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian****Kuisisioner Penelitian**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
MOTIVASI KERJA PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN  
SIPIL KABUPATEN JEMBER

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu Pegawai

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember”**. Berkaitan dengan hal tersebut, dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Kerja sama dan kesediaan Bapak/Ibu sangat berarti untuk kesuksesan penelitian ini.

Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuisisioner ini

Peneliti,

Femmy Anindya Duhita Pandamsari  
NIM. 130810201156

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nomor responden : .....(diisi oleh peneliti)

Umur : ..... tahun

Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan (\*coret yang tidak perlu)

Tingkat pendidikan :

1. SMA/SMK
2. Diploma (D2/D3)
3. Sarjana (S1)
4. Magister (S2)

(\*coret yang tidak perlu)

Lama bekerja : ..... tahun

**II. PETUNJUK PENGISIAN**

- a. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan kenyataan yang ada.
- b. Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda centang (√) pada salah satu jawaban yang anda anggap benar. Terdapat lima (5) pilihan jawaban, yaitu:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

CS = Cukup Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

**KUISIONER****1. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Atasan saya adalah pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi.					
2.	Atasan saya mempengaruhi bawahan dengan cara berkomunikasi langsung.					
3.	Atasan saya adalah orang yang memberikan inspirasi dalam menyelesaikan tugas kepada bawahannya.					
4.	Atasan saya mendorong bawahan untuk memikirkan cara-cara baru untuk lebih kreatif lagi dalam bekerja.					
5.	Atasan saya menghargai bawahan atas setiap sikap yang dilakukannya terhadap organisasi.					

**2. Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya diberikan toleransi untuk bertindak berani mengambil kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan.					
2.	Atasan dapat memberikan perhatian penuh pada setiap penyelesaian tugas yang diberikan kepada bawahannya.					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Atasan memberikan pengawasan terhadap pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.					
4.	Organisasi selalu mengedepankan kerjasama dalam melaksanakan suatu pekerjaan.					

### 3. Motivasi Kerja (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
<b>Kebutuhan Akan Prestasi</b>						
1.	Saya selalu berkeinginan dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya.					
2.	Saya termotivasi jika pekerjaan yang diberikan terhadap saya memiliki sasaran dan capaian kerja yang terukur.					
3.	Saya selalu bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan atasan terhadap saya.					
<b>Kebutuhan Akan Kekuasaan</b>						
4.	Saya termotivasi untuk siap bersaing dengan pegawai lainnya dalam hal pekerjaan.					
5.	Saya lebih termotivasi lagi jika hasil kerja					

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
	saya dapat berpengaruh untuk kinerja dan prestasi kerja pegawai lainnya.					
<b>Kebutuhan Akan Afiliasi</b>						
6.	Saya lebih terdorong untuk berkomunikasi layaknya teman atau sahabat tanpa ada perasaan canggung antar pegawai maupun atasan.					
7.	Saya lebih termotivasi lagi jika pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan kerja sama yang baik.					
8.	Saya termotivasi lagi jika inisiatif dan hasil kerja saya dapat dihargai oleh atasan.					

#### 4. Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja di dalam organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai prosedur yang ada.					
2.	Saya bekerja mencapai target kerja yang ditetapkan oleh instansi pada setiap periode.					
3.	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan tanggung jawab terhadap hasil kerja yang dibebankan kepada saya.					

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
4.	Saya bersedia untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan bersama dengan rekan kerja saya.					
5.	Saya bekerja dengan kesadaran diri untuk mengerjakan tugas-tugas tanpa harus bergantung terus-menerus kepada atasan.					





**Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden**

NO	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL					TOTAL
	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.4</sub>	X <sub>1.5</sub>	
1	5	5	5	4	5	24
2	4	5	5	4	5	23
3	5	4	4	5	3	21
4	4	5	5	4	4	22
5	5	4	4	4	4	21
6	3	4	5	5	4	21
7	4	5	4	4	3	20
8	4	5	4	4	4	21
9	4	4	4	4	5	21
10	3	5	4	4	4	20
11	5	5	5	5	5	25
12	5	4	5	5	5	24
13	4	4	5	4	4	21
14	3	4	4	5	5	21
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	5	4	3	4	5	21
18	4	4	5	5	4	22
19	4	4	5	5	5	23
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25
23	4	5	4	4	4	21
24	4	4	4	5	5	22
25	4	5	5	4	5	23
26	5	5	5	5	3	23
27	5	4	4	4	4	21
28	5	5	5	5	3	23
29	5	4	4	4	4	21
30	4	5	5	5	4	23
31	4	5	4	4	5	22
32	4	4	5	5	4	22
33	5	5	5	4	4	23
34	4	5	5	5	4	23
35	4	5	5	4	5	23
36	4	5	4	5	4	22
37	5	5	4	4	4	22
38	5	4	4	4	5	22

NO	BUDAYA ORGANISASI				TOTAL
	X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.2</sub>	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.4</sub>	
1	5	5	5	4	19
2	4	5	5	4	18
3	5	4	4	5	18
4	4	5	5	4	18
5	5	4	4	4	17
6	3	4	5	5	17
7	4	5	4	4	17
8	4	5	4	4	17
9	4	4	4	4	16
10	3	5	4	4	16
11	5	5	5	5	20
12	5	4	5	5	19
13	4	4	5	4	17
14	3	4	4	5	16
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16
17	5	4	3	4	16
18	4	4	5	5	18
19	4	4	5	5	18
20	5	5	5	5	20
21	4	4	4	4	16
22	5	5	5	5	20
23	4	5	4	4	17
24	4	4	4	5	17
25	4	5	5	4	18
26	5	5	5	5	20
27	5	4	4	4	17
28	5	5	5	5	20
29	5	4	4	4	17
30	4	5	5	5	19
31	4	5	4	4	17
32	4	4	5	5	18
33	3	5	5	4	17
34	4	5	5	5	19
35	4	5	5	4	18
36	4	5	4	5	18
37	5	5	4	4	18
38	5	4	4	4	17

NO	MOTIVASI KERJA								TOTAL
	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	
1	5	5	5	4	5	5	4	4	37
2	4	5	5	4	5	5	5	4	37
3	5	4	4	5	3	4	4	5	34
4	4	5	5	4	4	5	5	4	36
5	5	4	4	4	4	4	5	5	35
6	3	4	3	3	4	4	4	3	28
7	4	5	4	4	3	2	4	4	30
8	4	5	4	4	4	4	4	4	33
9	4	4	4	4	3	4	4	4	31
10	3	3	4	4	4	4	3	3	28
11	5	5	5	5	5	5	4	4	38
12	5	4	5	5	5	4	5	5	38
13	4	4	4	4	4	4	3	4	31
14	3	4	4	5	5	5	5	3	34
15	4	4	4	4	4	5	4	4	33
16	4	4	4	4	4	4	3	4	31
17	3	4	3	4	3	4	4	3	28
18	4	4	5	5	4	5	4	4	35
19	4	4	5	5	5	4	5	4	36
20	5	5	5	5	5	4	4	4	37
21	4	4	4	4	4	4	5	4	33
22	5	5	5	4	5	3	5	5	37
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	4	4	4	3	3	4	4	4	30
25	4	5	5	4	5	5	4	4	36
26	5	5	5	5	5	5	3	5	38
27	5	4	4	4	4	4	4	5	34
28	5	5	5	4	5	3	5	5	37
29	3	4	4	4	4	4	4	3	30
30	4	5	5	5	4	4	4	4	35
31	4	3	4	4	3	4	4	4	30
32	4	4	5	5	4	4	4	4	34
33	3	3	3	4	3	3	3	3	25
34	4	5	5	5	4	5	5	4	37
35	4	5	5	4	3	4	4	4	33
36	4	4	4	3	4	4	4	4	31
37	5	5	4	4	4	5	5	5	37
38	5	4	4	4	5	4	4	5	35

NO	KINERJA PEGAWAI					TOTAL
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	5	25
3	4	5	4	4	4	21
4	4	4	4	5	4	21
5	4	5	5	4	5	23
6	5	5	5	5	5	25
7	5	4	4	4	4	21
8	5	5	5	5	5	25
9	5	4	4	4	4	21
10	4	5	5	5	5	24
11	4	5	4	4	4	21
12	4	4	5	5	5	23
13	5	5	5	4	5	24
14	4	5	5	5	5	24
15	4	5	5	4	5	23
16	4	5	4	5	4	22
17	5	5	4	4	4	22
18	5	4	4	4	4	21
19	4	4	5	4	5	22
20	4	4	4	4	4	20
21	5	5	5	4	5	24
22	5	5	5	3	5	23
23	4	4	4	4	4	20
24	5	5	5	3	5	23
25	4	5	4	4	4	21
26	4	4	4	4	4	20
27	5	4	5	5	5	24
28	4	5	4	4	4	21
29	5	4	4	5	4	22
30	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	5	5	25
32	4	4	5	4	5	22
33	5	4	4	5	4	22
34	3	5	5	4	5	22
35	4	4	5	5	5	23
36	3	5	5	4	5	22
37	4	5	5	5	5	24
38	4	5	4	5	4	22

**Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian****Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif (X<sub>1</sub>)****Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.059	.025	-.005	-.032	.450**
	Sig. (2-tailed)		.725	.883	.978	.851	.005
	N	38	38	38	38	38	38
X1.2	Pearson Correlation	.059	1	.338*	-.045	-.064	.468**
	Sig. (2-tailed)	.725		.038	.789	.700	.003
	N	38	38	38	38	38	38
X1.3	Pearson Correlation	.025	.338*	1	.429**	.059	.700**
	Sig. (2-tailed)	.883	.038		.007	.727	.000
	N	38	38	38	38	38	38
X1.4	Pearson Correlation	-.005	-.045	.429**	1	-.052	.477**
	Sig. (2-tailed)	.978	.789	.007		.756	.002
	N	38	38	38	38	38	38
X1.5	Pearson Correlation	-.032	-.064	.059	-.052	1	.427**
	Sig. (2-tailed)	.851	.700	.727	.756		.007
	N	38	38	38	38	38	38
X1	Pearson Correlation	.450**	.468**	.700**	.477**	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.000	.002	.007	
	N	38	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	38	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)****Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	-.022	-.055	.066	.498**
	Sig. (2-tailed)		.897	.741	.693	.001
	N	38	38	38	38	38
X2.2	Pearson Correlation	-.022	1	.338*	-.045	.516**
	Sig. (2-tailed)	.897		.038	.789	.001
	N	38	38	38	38	38
X2.3	Pearson Correlation	-.055	.338*	1	.429**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.741	.038		.007	.000
	N	38	38	38	38	38
X2.4	Pearson Correlation	.066	-.045	.429**	1	.595**
	Sig. (2-tailed)	.693	.789	.007		.000
	N	38	38	38	38	38
X2	Pearson Correlation	.498**	.516**	.711**	.595**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Z 7	Pearson Correlation	.253	.349*	.334*	.128	.313	.128	1	.304	.542**
	Sig. (2-tailed)	.125	.032	.040	.445	.056	.443		.064	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Z 8	Pearson Correlation	.916**	.349*	.408*	.176	.276	-.030	.304	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.011	.292	.094	.859	.064		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Z	Pearson Correlation	.747**	.686**	.825**	.542**	.720**	.450**	.542**	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Exclude d <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



**Variabel Kinerja Pegawai (Y)****Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	-.044	.024	.066	.024	.401*
	Sig. (2-tailed)		.794	.886	.696	.886	.013
	N	38	38	38	38	38	38
Y2	Pearson Correlation	-.044	1	.356*	-.044	.356*	.511**
	Sig. (2-tailed)	.794		.028	.794	.028	.001
	N	38	38	38	38	38	38
Y3	Pearson Correlation	.024	.356*	1	.115	1.000**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.886	.028		.492	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38
Y4	Pearson Correlation	.066	-.044	.115	1	.115	.459**
	Sig. (2-tailed)	.696	.794	.492		.492	.004
	N	38	38	38	38	38	38
Y5	Pearson Correlation	.024	.356*	1.000**	.115	1	.806**
	Sig. (2-tailed)	.886	.028	.000	.492		.000
	N	38	38	38	38	38	38
Y	Pearson Correlation	.401*	.511**	.806**	.459**	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.001	.000	.004	.000	
	N	38	38	38	38	38	38

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

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Lampiran 4. Uji Reliabilitas****Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	6

**Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	5

**Variabel Motivasi Kerja ( $Z$ )****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	9

**Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	6

## Lampiran 5. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.31013779
	Absolute	.083
Most Extreme Differences	Positive	.069
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.515
Asymp. Sig. (2-tailed)		.954

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.45994404
	Absolute	.096
Most Extreme Differences	Positive	.096
	Negative	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.594
Asymp. Sig. (2-tailed)		.872

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Lampiran 6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)****Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan Pertama (terhadap Motivasi Kerja)****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 <sup>a</sup>	.625	.598	2.375

a. Predictors: (Constant), X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.075	6.064		.177	.860
	X1	.830	.552	.498	3.716	.001
	X2	.621	.616	.407	3.441	.002

a. Dependent Variable: Z

**Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan Kedua (terhadap Kinerja Pegawai)****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 <sup>a</sup>	.637	.561	1.523

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	29.354	3.890		7.546	.000
	X1	.787	.355	.570	3.527	.001
	X2	.675	.457	.448	2.477	.007
	Z	.427	.108	.388	2.252	.013

a. Dependent Variable: Y



## Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Multikolinieritas

#### Uji Asumsi Klasik pada Persamaan Pertama (terhadap Motivasi Kerja)

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Z

b. All requested variables entered.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.247	4.054
	X2	.247	4.054

a. Dependent Variable: Z

#### Uji Asumsi Klasik pada Persamaan Kedua (terhadap Kinerja Pegawai)

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.245	4.074
	X2	.184	5.426
	Z	.475	2.104

a. Dependent Variable: Y

### b. Uji Heterokedastisitas

**Uji Asumsi Klasik pada Persamaan Pertama (terhadap Motivasi Kerja)****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.434	3.010		2.138	.040
	X1	.614	.274	.651	.738	.632
	X2	-1.023	.306	-.972	-1.345	.702

a. Dependent Variable: RES2

**Uji Asumsi Klasik pada Persamaan Kedua (terhadap Kinerja Pegawai)****Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X1, X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: RES2

b. All requested variables entered.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.988	2.127		.464	.645
	X1	.066	.194	.117	.340	.736
	X2	-.040	.250	-.063	-.158	.875
	Z	-.016	.059	-.067	-.270	.789

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 8. TITIK PERSENTASE DISTRIBUSI TABEL T ( DF = 1-40)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70820	31.82052	63.85674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71758	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68838	1.33039	1.73408	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06868	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68158	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33282
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688



Lampiran 9. TABEL r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896